

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Hodnocení systému stimulace zaměstnanců v podmínkách čerpací stanice
pohonných hmot

Evaluation of Employee Stimulation System in Conditions of the Fuel Station

Student: Šárka Miksová

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

Ostrava 2012

Zadání bakalářské práce

Student: **Šárka Miksová**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R037 Management**
Téma: **Hodnocení systému stimulace zaměstnanců v podmínkách čerpací
stanice pohonných hmot
Evaluation of Employee Stimulation System in Conditions of the Fuel
Station**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení
 3. Aplikace stanoveného postupu řešení pro konkrétní předmětnou situaci
 4. Hodnocení zjištěných výsledků a návrh opatření ke zvýšení efektivnosti činnosti v řešené oblasti a postup jejich aplikace
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
KLEIBL, Jiří, Eva HÜTTLOVÁ a Zuzana DVOŘÁKOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových
systémů*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-7079-202-7.
TOMŠÍK, Pavel. *Odměňování při řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická
univerzita, 2005. ISBN 80-7157-846-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.**

Datum zadání: **25.11.2011**

Datum odevzdání: **11.05.2012**

Ing. Petra Horváthové, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Duháčková
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 11. května 2012

.....
Šárka Miksová

Poděkování

Děkuji tímto svému vedoucímu bakalářské práce prof. Ing. Petru Šnapkovi, DrSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, ochotu a trpělivost při vedení bakalářské práce.

OBSAH

1	ÚVOD	1
2	CHARAKTERISTIKA TEORETICKÉHO VYMEZENÍ PŘEDMĚTNÉ PROBLEMATIKY	3
2.1	Stimulace	3
2.2	Motivace	5
2.2.1	Pracovní motivace	7
2.2.2	Motivační působení úkolu	7
2.3	Potřeby	8
2.3.1	Uspořádání potřeb podle Maslowa	8
2.4	Vzdělávání zaměstnanců	10
2.5	Pracovní výkon	10
2.6	Hodnocení zaměstnanců	10
2.6.1	Mystery shopping	12
2.7	Systém odměňování	12
2.7.1	Zásady účinného odměňování	14
2.7.2	Celková odměna	15
2.8	Odměna za práci	16
2.8.1	Mzda	16
2.8.2	Mzdové formy	17
2.8.3	Dodatkové mzdové formy	17
2.8.4	Faktory ovlivňující spokojenost s peněžní odměnou	18
2.9	Minimální mzda	19
2.9.1	Vývoj minimální mzdy	21
2.10	Průměrná mzda	22
	Vývoj průměrné mzdy	22
2.11	Zaměstnanecké benefity	23
	Nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity zaměstnavatelem:	23
2.12	Metodika průzkumu	25
3	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	26
3.1	Provoz čerpacích stanic	26
3.2	Objekt analýzy	27
3.3	Cíl průzkumu	27

3.4	Systém odměňování	27
3.4.1	Mzdové složky	28
	Pobídkové složky mzdy	28
3.4.2	Zaměstnanecké výhody	29
3.5	Vzdělávání zaměstnanců	32
3.6	Hodnocení zaměstnanců.....	32
3.7	Aktivní prodej	33
3.7.1	Mechanika aktivního prodeje	33
3.8	Ekonomické ukazatele	34
3.8.1	Přehled výtočů pohonných hmot, přehled prodejů suchého zboží a přehled mzdových nákladů	35
3.8.2	Průměrné měsíční mzdové náklady na pracovníka	36
3.8.3	Podíl mzdových nákladů na obratu suchého zboží	37
3.8.4	Dosažený obrat na jednoho pracovníka	38
3.8.5	Srovnání obou čerpacích stanic	39
3.9	Empirické šetření	42
3.9.1	Řízený rozhovor se zaměstnanci	48
	Neformální rozhovor se zaměstnanci konkurenčních čerpacích stanic	49
4	HODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ A NÁVRH OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI ÚČINNOSTI V ŘEŠENÉ OBLASTI A POSTUPU JEJICH APLIKACE..	52
4.1	Hodnocení struktury zaměstnanců	52
4.2	Hodnocení vztahu k práci.....	52
4.3	Hodnocení vztahů na pracovišti	52
4.4	Hodnocení odměňování pracovníků	53
4.5	Hodnocení ekonomických ukazatelů.....	53
4.6	Doporučení.....	54
5	ZÁVĚR.....	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	60
	SEZNAM PŘÍLOH	61

1 Úvod

V dnešní době jsou právě lidé klíčovým faktorem ekonomiky a pro většinu podniků je získání těch nejlepších prioritou. Lidé tvoří základní kapitál podniku a za výkon, který nabízí na trhu práce očekávají odměnu. Úkolem vedoucích pracovníků je zaměstnance dobře motivovat, vytvářet pracovní podmínky, které budou v souladu s jejich potřebami a zájmy, a které je zároveň budou stimulovat k dosažení stanovených cílů podniku. Stimulace je závislá na možnostech podniku vytvořit dostatek finančních prostředků, kterými by mohl zaměstnance stimulovat. Z ekonomického hlediska je podstatné, aby finanční prostředky vynaložené na stimulaci zaměstnanců byly využity s maximální efektivností.

Tématem bakalářské práce je „Hodnocení systému stimulace zaměstnanců v podmínkách čerpací stanice pohonných hmot“.

Na trhu s pohonnými látkami působí v České republice různé společnosti, které vytváří poměrně složité konkurenční prostředí.

Problémem většiny čerpacích stanic je nízká motivace zaměstnanců, která je daná průměrnými až podprůměrnými mzdami, malými možnostmi profesního růstu. Tyto faktory jsou příčinou časté fluktuace zaměstnanců. Pro zaměstnavatele je velice důležité udržet na čerpací stanici kvalitní pracovníky a proto je nutné vytvořit pro ně zajímavý motivační program, vhodné pracovní podmínky a stimulačně působící systém odměňování.

Ve své práci chci analyzovat současný systém stimulace zaměstnanců na dvou čerpacích stanicích, zhodnotit způsob odměňování zaměstnanců a navrhnout řešení současné situace s ohledem na mzdové náklady a pracovní výkon. V souladu se zadaným tématem bakalářské práce budu řešit dva cíle:

1. Zjistit, zda jsou zaměstnanci dostatečně stimulováni současným systémem odměňování a navrhnout případné úpravy.
2. Zjistit, zda je stávající systém odměňování pro firmu ekonomicky výhodný, v případě nedostatku navrhnout korekce.

Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části se věnuji vymezení dané problematiky na základě odborné literatury, zaměřím se na pojmy stimulace, motivace, hodnocení pracovního výkonu, mzdové složky a zaměstnanecké výhody.

V praktické části budou hodnoceny ekonomické ukazatele s vazbou na odměňování. Bude provedeno dotazníkové šetření, doplněné řízeným rozhovorem za účelem zjištění úrovně systému odměňování. Závěr práce bude věnován hodnocení zjištěných údajů, v případě zjištěných nedostatků budou navrženy opatření k jejich odstranění.

2 Charakteristika teoretického vymezení předmětné problematiky

2.1 Stimulace

Veřejnost, ale často i manažeři zaměňují pojmy stimulace a motivace. Pro zjednodušení můžeme chápat stimulaci jako působení vnějších podnětů, které ovlivňují chování člověka, motivaci můžeme chápat jako vnitřní hnací sílu, která ovlivňuje jednání člověka. Podle Provazníka a Komárkové (1996, str. 39) je stimulace: „vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace“

Vliv stimulace na motivaci pracovního jednání je jasný. Účelem používání stimulů je vyvolat nebo omezit u pracovníka určitou aktivitu. Jestli určitý impuls bude či nebude stimulem, určuje především motivační struktura konkrétního člověka a záleží na tom, zda se shoduje s jeho motivací. Provazník (2002 s. 200) ve své knize uvádí, že „základním předpokladem účinného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníků.“ Tato definice vychází z faktu, že každý manažer bude dobře znát své zaměstnance.

V řízení podniků se stále více uplatňuje snaha cíleně ovlivňovat pracovní ochotu lidí k práci. Takový postup je především z dlouhodobého hlediska ekonomické prosperity nezbytný. Stimulace pracovníků je obsažena v celkové řídicí činnosti vedoucího, která musí vést k optimálnímu pracovnímu výkonu, ke zvyšování produktivity práce, k pracovní iniciativě, ke zvyšování kvality i produktivity práce. (Provazník, 2002)

Bedrnová a Nový (1994, s. 211) definují stimulaci jako „soubor vnějších podnětů či pohnutek, které mají určitým způsobem usměrňovat konání pracovníků a působit na jejich motivaci.“

Stimulující účinek různých podnětů působí na každého člověka jinak. Zaměstnanec kladně stimuluje to, co umožňuje uspokojovat jeho stávající potřeby, naopak rušivě působí vlivy, které brání uspokojování jeho aktuálních potřeb. Hmotná odměna je nejdražším nástrojem

stimulace, proto je vhodné používat stimulační nástroje nehmotné, které při správném výběru a použití mají dlouhodobý účinek a zároveň jsou pro podnik méně nákladné.

Stimulace je účinná jen po dobu, kdy bude působit na zaměstnance jako podnět. Jakmile se přestane do stimulace investovat čas, úsilí nebo hmotné prostředky, žádoucí činnost se brzy zastaví. (Plamínek 2005)

Provazník (2002) ve své publikaci uvádí, že pro zaměstnance mohou mít **silný stimulační význam** následující skutečnosti:

Hmotná zainteresovanost je prvotní stimulační prostředek, jeho základní formou je peněžní odměna za práci. Hmotné zhodnocení práce slouží k uspokojování životních potřeb, k zajištění společenského postavení a životní úrovně.

Hodnocení činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu prováděné neformálně, které uskutečňuje bezprostředně nadřízený pracovník, má velký stimulující význam.

Společenské hodnocení práce a pracovního oboru závisí na ekonomickém a technickém rozvoji a na kulturní úrovni společnosti. Manažer tento stimulující faktor ovlivňuje svou činností pouze nepřímo, pokud je příznivý, může se o něj v řídicí činnosti úspěšně opřít.

Hodnocení jednotlivce v pracovní skupině má stimulační účinek, pokud je vyjádřeno jako celkové mínění skupiny o jeho pracovním i osobním profilu formou uznání a tolerance. Pokud je jednatel pracovní skupinou hodnocen negativně, je výsledek destimulující.

Porovnávání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky činnosti spolupracovníků má významný stimulující efekt za předpokladu kritického sebehodnocení, v závislosti na osobnosti pracovníka.

Aktivní účast pracovníků na řízení činností pracovní skupiny závisí na vedoucím pracovníku, zda při řízení skupiny uplatňuje přístupy, které podněcují spoluúčast pracovníků na dění v organizaci.

Vlastní provádění pracovní činnosti. V práci samotné je obsažen stimulační faktor. Motivačně působí znalost dosahovaných výsledků, znalost vykonávané práce a její společenský význam, odborná připravenost, pracovní zařazení, které pracovníkovi umožní kvalifikované uplatnění.

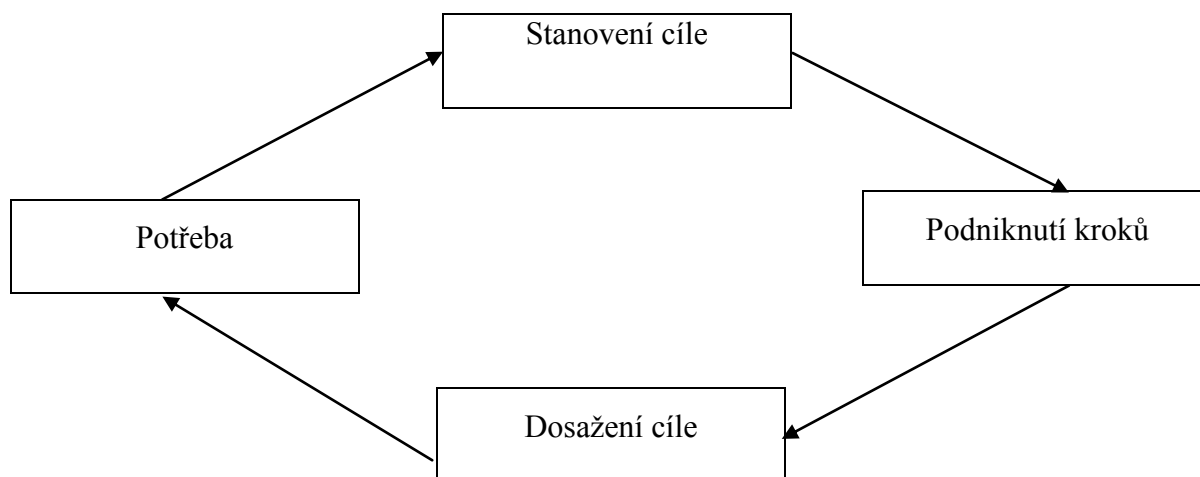
Osobnost a jednání vedoucího pracovníka ovlivňuje pracovní ochotu podřízených pracovníků, která závisí na autoritě a osobní důvěře, kterou mají pracovníci ke svému vedoucímu. Předpokladem pro zvládnutí této oblasti je sebekontrola a sebevýchova vedoucího pracovníka v oblasti odborné, společenské i morální.

2.2 Motivace

Každý podnik se zajímá o to, jak dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu svých zaměstnanců. Proto musí věnovat pozornost různým způsobům motivování lidí pomocí vhodných nástrojů, vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, aby mohli pracovníci dosahovat očekávané výsledky, které management stanovil. Samotný proces motivace je velmi komplikovaný. Různí lidé mají různé potřeby, cíle a podnikají různé kroky k dosahování těchto cílů. Je jasné, že jeden přístup motivování nebude vyhovovat všem lidem stejně. Aby motivace působila efektivně, musí být jednotliví lidé motivováni určitým způsobem. (Armstrong, 2007)

Podle Armstronga (2007, s. 220) „dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů“

Při motivaci zaměstnanců hrají hlavní roli manažeři, kteří musí využít své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé ze sebe vydají to nejlepší. Motivace je aktivována vědomým nebo nevědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout, poté jsou stanoveny cíle, které by měly uspokojit potřeby a přání, vybírají se cesty, které povedou k dosažení cílů. Pokud je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a pravděpodobně se chování, které vedlo k cíli příště zopakuje. V případě, že cíle není dosaženo, pravděpodobně se stejné postupy v budoucnosti nebudou opakovat. (Armstrong, 2002)



Obrázek 2.1. Proces motivace (Armstrong, 2002)

Aby vedoucí pracovník mohl své podřízené dobře motivovat, musí nejprve pochopit, které motivy jsou pro ně nejdůležitější. Různí lidé dávají přednost různým motivům:

Osobní postavení. Tomuto motivu dávají přednost lidé, kteří se snaží být úspěšní kvůli svému postavení, mají potřebu řídit a rozhodovat.

Pracovní výsledky jsou důležité pro lidi, kteří mají rádi svou práci, snaží se vyniknout, jsou soutěživí, jsou rádi, když jsou lepší než ostatní.

Přátelství je důležité pro lidi, kteří dávají přednost dobré atmosféře na pracovišti, záleží jim více na dobrých vztazích než na penězích, neradi se dostávají do konfliktu.

Jistota je vyhledávána lidmi, kteří netouží po vysokém postavení ani po nadprůměrném příjmu. Pokud mají záruku jistoty, nemusí riskovat, spokojí se s málem.

Odbornost je důležitým motivem pro ty pracovníky, kteří si zakládají na své profesionální odbornosti, ve své profesi chtějí vyniknout.

Samostatnost je důležitá pro lidi, kteří nad sebou špatně snášejí nadřízeného. Chtějí pracovat samostatně a těžko snášejí, když jim do toho někdo mluví.

Tvořivost je motivem pro lidi, kteří jsou kreativní, jsou rádi, když můžou při své práci přemýšlet a tvořit nové věci. (Bělohlávek, 2008)

2.2.1 Pracovní motivace

Známe dva typy pracovní motivace, v prvním případě lidé motivují sami sebe prací, která je baví, uspokojuje jejich potřeby, nebo vede ke splnění jejich cílů. Ve druhém případě jsou lidé motivováni vedením, pomocí motivačních metod jako je odměňování a pochvala.

Vnitřní motivace jsou faktory, které lidé tvoří sami a jsou jimi ovlivňováni tak, aby se chovali určitým způsobem. Může to být odpovědnost, šance rozvíjet své schopnosti, zajímavá práce, příležitost ke kariérnímu postupu.

Vnější motivace je to, co se vykoná pro lidi, aby byli motivováni. Jsou to finanční odměny, pochvala, povýšení nebo také tresty. (Armstrong 2007)

2.2.2 Motivační působení úkolu

Aby zadaný úkol správně ovlivnil aktivitu pracovníka, musí úkol přijmout za svůj, je-li úkol přijat, pracovník se mu musí oddat.

Vlastnosti dobrého úkolu

Úkoly, které respektují pravidlo **SMART** (**S**: specifický, **M**: měřitelný, **A**: akceptovatelný, **R**: reálný, **T**: termínovaný) motivují daleko více, než úkoly, které toto pravidlo nerespektují. Pokud je úkol obtížný, jsou kladeny vyšší nároky na jeho splnění, tím pracovníci vyvinou silnější úsilí, více se angažují při jeho plnění. Zpětná vazba je velmi důležitá, pracovníci by měli dostat informace o tom, jak úkol probíhá, jak si při jeho plnění vedou, zda jsou pozadu nebo zda plán předbíhají. Soutěž může hodně povzbudit, pokud jsou pracovníci při plnění úkolů relativně nezávislí. Účast na stanoveném úkolu je pro pracovníka více motivující, když se sám na stanovení úkolu podílí, vede to k silnějšímu přijetí úkolu. (Bělohávek, 2008)

2.3 Potřeby

Základem lidského chování je uspokojování potřeb, na němž závisí existence člověka. Potřebu lze vnímat jako nedostatek nebo nadbytek určitých faktorů lidské existence, které mohou být buď biologické nebo sociální. V psychologickém pojetí sdělují potřeby vnitřní subjektivní stav jedince. V ekonomickém pojetí jsou potřeby spojovány s prostředky uspokojení. (Buchtová, 2002)

Potřeba může být chápána jako „člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně významného.“ (Provazník, Komárková, 1996, s. 27)

2.3.1 Uspořádání potřeb podle Maslowa

A. H. Maslow, představitel humanistické psychologie vytvořil v roce 1943 hierarchickou teorii potřeb. Tato teorie je považována za teorii základní a již ovlivnila mnoho manažerů. Člověk je motivován vnitřním programem potřeb, které lze hierarchicky utřídit. Potřeby se dělí na potřeby nižší (potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí) a potřeby vyšší (sociální potřeby, potřeby uznání a úcty, potřeby seberealizace). (Adair, 2004).

Podle Maslowa jsou potřeby uspořádány od nejnižších po nejvyšší. Jakmile je uspokojena určitá úroveň potřeb, její význam klesá a nastupuje vyšší úroveň potřeb. Aby mohla vzniknout určitá potřeba, musí být nejprve uspokojeny všechny potřeby, které ji předcházejí. (Bělohávek, 2008)

Jako nejvyšší růstovou potřebu označil Maslow seberealizaci, sebeaktualizaci. Seberealizaci lze chápat jako touhu člověka po sebenaplnění. Je to tendence realizovat se v oblasti, pro kterou má jedinec předpoklady. (Adair, 2004).



Obrázek 2.2. Maslowova pyramida, (Bělohlávek, 2008)

Fyziologické potřeby jsou potřeby základní, nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vše, co je třeba k přežití.

Potřeby jistoty a bezpečí jsou potřeby zajišťující uchování existence i do budoucna.

Sounáležitost představují potřebu lásky, přátelství, dobrý vztah k ostatním lidem

Potřeby uznání a ocenění zahrnují sebeocenění, respekt a uznání ze strany ostatních lidí

Sebeaktualizace je realizací potenciálu jedince, využití všech jeho schopností a talentu.

Fyziologické potřeby	Ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
Potřeby jistoty a bezpečí	Dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucna
Potřeba sounáležitosti	Vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě, sportovní soutěže, kulturní akce
Potřeba uznání a ocenění	Peníze, pochvala
Potřeba sebeaktualizace	Dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti

Tabulka 2. 1 Potřeby (Bělohlávek, 2008, s. 41)

2.4 Vzdělávání zaměstnanců

„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.“ (Koubek, 200?, s. 237)

Proces vzdělávání ve firmě je zaměřen na formování osobnosti zaměstnance a na jeho schopnost zvládat nové poznatky. Hlavní náplní firemního vzdělávání zaměstnanců je zvyšování kvalifikace zaměřené na profesní znalosti, zručnosti a dovednosti, při kterém je nutný systematický přístup vycházející ze struktury zaměstnanců a požadavků na jejich schopnosti. (Synek, Kislingerová, 2010)

2.5 Pracovní výkon

„Výsledek určité pracovní činnosti člověka, dosažený v daném čase a za daných podmínek, bývá označován jako výkon pracovníka“. (Provazník a kol., 2002, s. 134)

Při měření pracovního výkonu je podstatné množství energie uvolněné v určité časové jednotce. Různí lidé podávají za stejné situace různé výkony. Každý výkon se nedá měřit ztrátou energie za určitou dobu, proto je vhodnější zabývat se spíše výkonností.

Výkonnost pracovníků je souhrn jejich vlastností a dispozic, které stanovují úroveň plnění zadaných pracovních úkolů. Výkonnost je připravenost pracovníků podávat výkony. (Provazník, 2002)

„Nadstandardní pracovní výkon je stimulován příslibem poskytnutí pohyblivé složky mzdy, která je určena pomocí mzdové formy především doplňkové.“ (Synek, Kislingerová 2010, s. 237)

2.6 Hodnocení zaměstnanců

Podle Plamínka (2005), je pravidelné hodnocení lidí předpokladem jejich spravedlivého odměňování. Pevná složka mzdy by měla odpovídat poptávce po poskytovaných lidských zdrojích, zatímco složka pohyblivá odváděnému výkonu.

Každá organizace si v určité fázi vývoje uvědomí, že je nutné využívat efektivněji jak finanční, tak i lidské zdroje. Zvyšování výkonnosti musí probíhat zároveň s účinnou motivací. K účinným motivačním nástrojům patří spolu se systémem odměňování právě systém hodnocení. Součástí systému je systematické hodnocení v písemné formě, které probíhá v pravidelných intervalech, například 1x měsíčně nebo za předem stanovených okolností. Tím může být přeřazení pracovníka na jinou pozici, při náhlé změně výkonnosti pracovníka nebo při stížnostech zákazníků.

Systematické hodnocení musí mít i předem stanovené postupy, musí být jasné, kdo koho hodnotí, kdy a v jakém rozsahu hodnotí, podle jakých kritérií a za jakým účelem, jaké jsou k tomu využity zdroje informací a jaký dopad bude mít výsledek hodnocení.

Nesystematické hodnocení probíhá nahodile, bez předem stanovených postupů, kritérií a metod hodnocení. Hodnotí chování pracovníka, je prováděno neformálně, ústní formou. (Pilařová, 2008)

Mezi nejsilnější motivační nástroje patří hodnocení pracovního výkonu. Aby se ze systému hodnocení nestala pouhá bezvýznamná formalita, musí být dobře zpracován a propagován. Systém hodnocení pracovníků musí být spravedlivý a motivující, Bělohlávek (2008) doporučuje následující postup:

Uložení úkolů

Vedoucí pracovník předloží pracovníkovi úkoly, sdělí mu termín splnění úkolu, případně způsob jakým způsobem úkol plnit.

Sledování plnění úkolů

Úkoly, včetně termínů splnění by si měli vedoucí zaznamenat, při jejich splnění by mělo být poznamenáno, jak plnění úkolu probíhalo, zda byl splněn v určeném termínu, kvalita plnění úkolu, případné nedostatky. Tyto poznámky později poslouží jako pomůcka při hodnocení pracovníka.

Výzva k hodnocení a příprava hodnocení

Nejlépe týden před hodnocením, by měl vedoucí sdělit termín a místo hodnocení a vyzvat pracovníka, aby se na hodnocení připravil.

Hodnotící rozhovor

Vedoucí by měl začít dotazem na práci, poté probrat dobré a špatné stránky práce hodnoceného pracovníka. V hodnotícím rozhovoru musí zůstat i prostor pro vyjádření hodnoceného pracovníka. Rozhovor je ukončen tím, že vedoucí stanoví pracovníkovi cíle na další období.

2.6.1 Mystery shopping

Mystery shopping je hodnotící metoda, která zjišťuje kvalitu poskytovaných služeb přímo na pracovišti. Sleduje reálnou situaci prodeje a dodržování prodejních standardů. Odborně vyškolený Mystery shopper (Tajný zákazník), vystupuje jako běžný nakupující, přitom sleduje práci a chování prodávajících. Po celou dobu nákupu zůstává Mystery shopper v utajení a ihned po skončení kontrolního nákupu zapisuje své hodnocení do připravených formulářů, které svou strukturou určují, co a jak hodnotit. Získané informace slouží jako podklady pro hodnocení pracovníků. Zároveň může sloužit pro zkvalitnění poskytovaných služeb, protože Mystery shopping má jistě i stimulační efekt, protože pracovníci ví, že je může Mystery shopper kdykoliv kontrolovat, čekají ho, ale neví, kdo to bude, víc se snaží, protože v každém zákazníkovi vidí potenciálního tajného zákazníka .

2.7 Systém odměňování

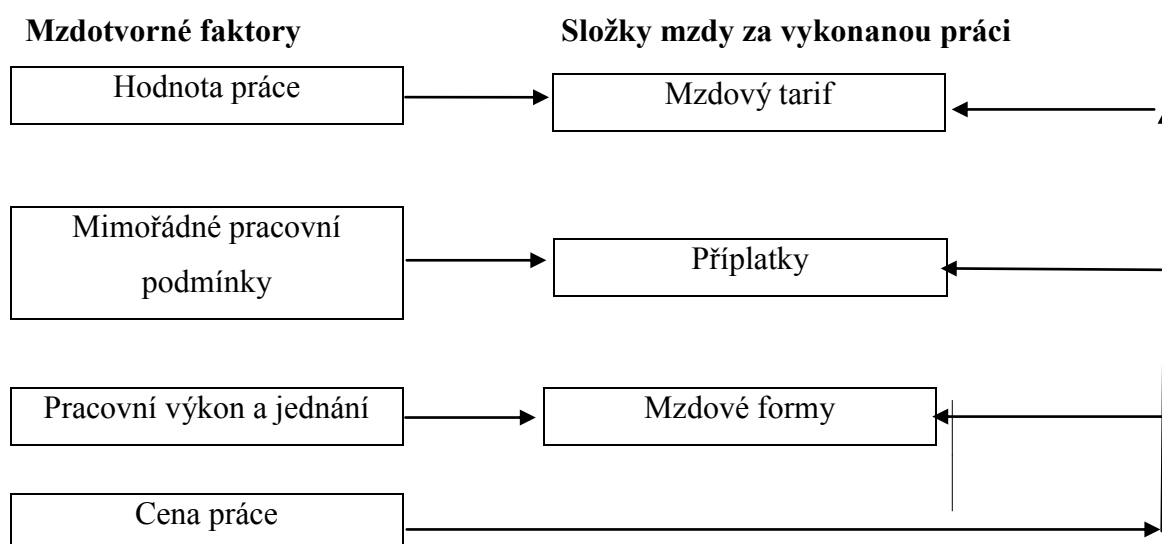
„Systém odměňování je způsob stanovování mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem peněžního i nepeněžního odměňování“ uvádí ve svých skriptech Čopíková, Horváthová, (2010 str. 23).

Pokud chceme zjistit, jak má systém odměňování vypadat a jak působí na zaměstnance, musíme tento systém vidět z obou stran, tvrdí Hammer a Bacharach (1977).

Systém odměňování musí být přiměřený, spravedlivý a motivující. Musí být vhodný pro konkrétní firmu, odpovídat jejím potřebám a možnostem a potřebám jejích zaměstnanců. Je nezbytné, aby systém odměňování byl pracovníky akceptován. Proto je žádoucí, aby se pracovníci účastnili na jeho vytváření, zavádění a fungování, aby ho přijali za svůj. (Koubek, 2011)

Systém odměňování oceňuje tyto faktory:

- hodnotu práce,
- mimořádné okolnosti při výkonu práce,
- pracovní výkon a jednání,
- cena práce na trhu. (Synek, Kislingerová a kol., 2010)



Obrázek 2.3. Vztah mezi mzdotvornými faktory a strukturou mzdy za vykonanou práci (Synek, Kislingerová a kol. 2010)

2.7.1 Zásady účinného odměňování

Největší význam bývá připisován finanční motivaci, je to zároveň mimořádně citlivý motivační prostředek, který se musí používat uvážene a s rozvahou. Pro správný motivační účinek odměňování můžeme použít následující principy:

Výkonnost je motivována pohyblivou složkou mzdy. Pro správné působení je třeba jasně určit který výkon je nízký a který výkon je vysoký a vysvětlit, jak bude hodnocení a odměňování probíhat. Pracovníkům musí být jasný vztah mezi výkonem a odměnou, v opačném případě se účinek motivace vytratí.

Stejná odměna snižuje motivaci. Pokud nerozlišujeme pracovníky podle pracovního výkonu, vyvoláme v lidech dojem, že je úplně jedno, zda pracují s nízkým nebo vysokým nasazením, protože to jejich mzdu stejně nijak neovlivní.

Pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru. Pevná složka je nástrojem stability pracovníků, zatímco pohyblivá složka podněcuje výkonnost. Zaměstnanci považují pohyblivou složku mzdy za nejistou, pevná složka je nástrojem stability. Také uchazeči o práci se více zajímají o pevnou složku mzdy než o pohyblivou složku mzdy.

Zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích celku. Zainteresovanost zaměstnanců podporuje týmového ducha, v opačném případě může docházet k soupeření mezi jednotlivými útvary organizace nebo k dosahování výsledků na úkor ostatních.

Čím je jednodušší systém, tím silnější bude motivace. Pokud je peněžní odměna stanovena na základě nepřehledných pravidel a velkého množství kritérií a požadavků, ve kterých se pracovník špatně orientuje, motivační účinek se vytratí.

Včasnost odměny posiluje motivaci. Pokud odměna následuje těsně po splnění úkolu, motivační účinek je mnohem silnější než odměna vyplacená na konci čtvrtletního, pololetního, případně ročního období.

Manažer má vysvětlit výši odměny pracovníkovi. Vedoucí pracovník by měl zaměstnanci vysvětlit, za jaké pracovní výsledky mu byla stanovena výše odměny. Zaměstnanec neví, čím bylo například způsobeno, že dostal nižší odměnu, můžou vznikat z jeho strany zbytečné dohady, přitom vyplacená nižší odměna může být důsledek toho, že vedoucí dostal k dispozici menší objem mzdových prostředků

Výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka. V případě, že je odměna oproti skutečným pracovním výkonům příliš nadsazena, může vyvolat u zaměstnance pocit viny. Nízká odměna, která neodpovídá pracovnímu nasazení, vyvolá u zaměstnance hněv. (Bělohávek, 2008)

2.7.2 Celková odměna

Jak ve své knize píše Armstrong (2009), celková odměna zahrnuje všechny stránky odměn, základní mzdu či plat, zásluhovou odměnu, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny. Celková odměna je složena ze dvou hlavních kategorií odměn:

Transakční odměny – jsou to hmotné odměny, které plynou z dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a týkají se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod.

Relační (vztahové) odměny – jsou odměny nehmotné, týkají se vzdělávání, rozvoje a zážitků z práce.

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační Odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Tabulka 2. 2 Složky celkové odměny (Armstrong, 2009, s. 42)

Výhody celkové odměny

Větší vliv - dohromady sdružené různé typy odměn přináší hlubší efekt na motivaci a oddanost zaměstnanců

Zlepšení zaměstnaneckých vztahů – vztahy mezi pracovníky vytvářené pomocí koncepce celkové odměny, mají na zaměstnance pozitivní vliv.

Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb - pokud relační odměny odpovídají individuálním potřebám pracovníků, mohou je k organizaci silněji připoutat.

Úspěch ve válce o talenty - zajímavé relační(vztahové) odměny můžou organizaci na trhu jasně odlišit od ostatních, organizace se může stát „atraktivním zaměstnavatelem“ a tak přitahovat a udržovat si talentované pracovníky. (Armstrong, 2009)

2.8 Odměna za práci

Podle zákoníku práce přísluší zaměstnanci za vykonanou práci plat, mzda nebo odměna z dohody.

Odměna z dohody podle Zákoníku práce § 109 , odst. 3 je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti

Plat dle zákoníku práce § 109 , odst. 3 je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je

- a) stát
- b) územní samosprávný celek
- c) státní fond
- d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz

Dle Zákoníku práce § 109 , odst. 2 se **mzdou** rozumí peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.

2.8.1 Mzda

Mzda je odměna za práci v pracovním poměru, poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci. V určitých případech může být mzda vyplácena i v naturální formě. Mzda je vyplácena zaměstnancům v soukromém sektoru. Mzda je vyplácena ve výplatním termínu, zpravidla měsíčně, zpětně. Jakou formou bude mzda vyplácena volí zaměstnavatel.

2.8.2 Mzdové formy

Časová mzda. Jedná se o mzdovou formu, která se stanovuje jako hodinová, týdenní nebo měsíční mzda. Mezi její výhody patří bezesporu jednoduchost a z pohledu výpočtu mzdy její administrativní nenáročnost. Pro zaměstnance, který ji vnímá jako stabilní příjem, je srozumitelná. Za nevýhodu se považuje, že časová mzda nemotivuje lidi k vyšším výkonům a vyžaduje důkladnou kontrolu pracovníků.

Úkolová mzda se nejčastěji používá při odměňování u dělnických profesí. Pracovník je odměňován určitou částkou za každou odvedenou jednotku práce. (Koubek, 2011)

Pro zavedení úkolové mzdy v podniku jsou nutné tyto předpoklady:

musí být zaveden přesný technologický a pracovní postup, pracovní úkoly se musí plnit plynule, aby nevznikaly neplánované odstávky z důvodů nedostatku materiálu, aby dělníci mohli přímo ovlivnit plnění pracovních norem, kontrola nesmí být nákladná, musí být spolehlivá, zavedením úkolové mzdy nesmí být ohrožena bezpečnost a zdraví pracovníků při práci. (Kleibl, Dvořáková a Hüttlová, s. 97)

Podílová (provizní) mzda se nejčastěji uplatňuje v obchodních činnostech a některých službách. Odměna pracovníka se zcela nebo pouze z části odvíjí od množství prodaného zboží nebo poskytnutých služeb. Výhodou této mzdové formy je přímý vztah odměny k výkonu. Pracovníkovi je jasné, že pokud nebude prodávat, nebude placen. Nevýhodou podílové mzdy je, že na ni mohou působit faktory, které pracovník nemůže nijak ovlivnit, např. se změni preference zákazníků, prodávaný výrobek je nahrazen lepším, levnějším konkurenčním výrobkem, může dojít ke změně hospodářské situace. (Koubek, 2011)

2.8.3 Dodatkové mzdové formy

Dodatkovými mzdovými formami se může vhodně doplnit časová, úkolová i provizní mzda. Dodatečná odměna je často reakcí na mimořádně vysoký výkon nebo za mimořádné zásluhy. Někdy je jen jednorázová, jindy se může periodicky opakovat.

Odměna za úsporu času je vyplácena pracovníkovi za odvedení požadovaného množství práce v kratší lhůtě, než mu byla stanovena.

Prémie se vyplácí k časové nebo úkolové mzdě. Můžou být vypláceny buď periodicky za každé uplynulé období v závislosti na odvedeném výkonu, nebo můžou být vypláceny mimořádně, za mimořádné pracovní nasazení, za vynikající pracovní výkon.

Osobní ohodnocení se využívá při hodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaného pracovního výkonu. Jeho výši určuje určité procento ze základní mzdy, pro které je stanovené maximum, kterého může dosáhnout.

Podíl na výsledcích hospodaření organizace je pevně stanovené procento ze zisku organizace, které se přerozděluje mezi pracovníky.

Odměňování zlepšovacích návrhů může být odvozeno z přírůstku zisku, nebo z poklesu nákladů souvisejících se zlepšovacím návrhem. Může být jednorázová nebo pravidelně vyplácená.

Zaměstnanecké akcie jsou také určitou pobídkovou formou. Umožňuje zaměstnancům podílet se na úspěšnosti organizace a zvyšuje zájem pracovníků na výkonu organizace. (Koubek, 2011)

2.8.4 Faktory ovlivňující spokojenost s peněžní odměnou

Lidé srovnávají výši své vlastní odměny s odměnou jiných lidí. Silný vliv má porovnání mezd na vnějším trhu práce, tato porovnávání může ovlivnit, zda bude chtít pracovník v organizaci zůstat nebo půjde pracovat jinde. Mezi další důležité faktory, které mohou ovlivnit míru spokojenosti či nespokojenosti s peněžní odměnou je pocit pracovníků, že je spravedlivě stanovená výše mzdy, vnímání toho, jak hodnotí své schopnosti a přínos pro organizaci, jak jsou lidé spokojeni se svým postavením v organizaci, jakou mají perspektivu povýšení. (Armstrong 2009)

Podle Kleibla (1994) většina zaměstnanců neočekává „maximálně možný výdělek“, ale chtějí by mít „spravedlivý výdělek“, který obsahuje i subjektivní postoje k výši výdělku ostatních zaměstnanců podniku a srovnávají svou výkonnost s ostatními pracovníky.

2.9 Minimální mzda

Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Její základní právní úprava je stanovena zákoníkem práce. (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Výši základní sazby minimální mzdy, dalších sazeb minimální mzdy odstupňovaných podle míry vlivů omezujících pracovní uplatnění zaměstnance a podmínky pro poskytování minimální mzdy stanovuje nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů.

Minimální mzda se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním poměru nebo právním vztahu založeném dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti). Nerozlišuje se, jde-li o pracovní poměr na dobu určitou či neurčitou nebo o souběžné pracovní poměry. Nárok na minimální mzdu vzniká v každém pracovním poměru nebo právním vztahu založeném dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr samostatně.

Minimální mzda platí jako jediná mzdová veličina pro zaměstnance v organizacích podnikatelské sféry, v nichž se uplatňuje kolektivní vyjednávání o mzdách. V jednotlivých kolektivních smlouvách lze dohodnout minimální mzdu vyšší než uvádí nařízení vlády o minimální mzdě.

Minimální mzda má ve vztahu k zaměstnancům a zaměstnavatelům **dvě základní funkce**, jejichž úkolem je docílení její vyvážené výše a to jak z pohledu zaměstnance, tak také zaměstnavatele.

Sociálně-ochranná funkce minimální mzdy má zaměstnance ochránit před chudobou a umožnit mu žít na úrovni skromné hmotné spotřeby a sociálních kontaktů. Zaměstnavatelům má ochranná funkce minimální mzdy zajistit základní rovné podmínky mzdové konkurence.

Ekonomicko-kritériální funkce minimální mzdy vytváří předpoklady pro příjmovou motivaci občanů k vyhledávání, přijetí a vykonávání pracovní činnosti, tj. pro zvýhodnění zaměstnanců prostřednictvím pracovního příjmu vůči osobám se sociálním příjmem. Pro zaměstnavatele představuje minimální mzda nejnižší úroveň nákladů na mzdy zaměstnanců.

Mzda, plat a odměna z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr nesmí **být nižší než minimální mzda**. Minimální mzda je **nejnižší přípustná výše odměny**, kterou je povinen zaměstnavatel poskytnout za práci zaměstnanci.

V nepodnikatelské sféře (veřejných službách a správě) se uplatňuje vedle minimální mzdy a nejnižších úrovní zaručené mzdy systém platových tarifů.

Minimální mzda činí:

48,10 Kč/hod odpracovanou zaměstnancem

8000 Kč/měsíc pro zaměstnance odměňovaného měsíční mzdou při týdenní pracovní době 40 hodin

90% z minimální mzdy (tj. 7200 Kč, resp. 43,30 Kč/hod) v případě, že jde o první pracovní poměr zaměstnance ve věku 18 až 21 let, a to po dobu 6 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru

80% z minimální mzdy (tj. 6400 Kč) v případě, kdy jde o mladistvého zaměstnance

75% z minimální mzdy (tj. 6000 Kč, resp. 36,10 Kč/hod) v případě, kdy jde o zaměstnance, který je poživatelem důchodu pro invaliditu prvního nebo druhého stupně

50% z minimální mzdy (tj. 4000 Kč, resp. 24,10 Kč/hod) v případě, kdy jde o zaměstnance, který je poživatelem invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně, nebo o mladistvého zaměstnance, který je invalidní ve třetím stupni a nepobírá invalidní důchod pro invaliditu třetího stupně. (Nařízení č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě a o nejnižších úrovních zaručené mzdy; Zákoník práce)

2.9.1 Vývoj minimální mzdy

V České republice byla minimální mzda poprvé zavedena v roce 1991. Stanovení minimální mzdy od 1. ledna 2007 je patnáctou změnou této mzdové veličiny od jejího zavedení. Dosavadní úpravy minimální mzdy jsou zachyceny v následující tabulce.

Rok	Kč/měsíc	Kč/hodinu
1996	2500	13,6
1997	2500	13,6
1998	2650	14,8
1999	3250	18
2000	4000	22,3
2001	5000	30
2002	5700	33,9
2003	6200	36,9
2004	6700	39,6
2005	7185	42,5
2006	7570	44,70
2006	7955	48.10
2007	8000	48,1
2008	8000	48,1
2009	8000	48,1
2010	8000	48,1
2011	8000	48,10

Tabulka 2. 3 Vývoj minimální mzdy

2.10 Průměrná mzda

Průměrná hrubá měsíční mzda představuje podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho zaměstnance za měsíc. Do mezd se zahrnují základní mzdy a platy, příplatky a doplatky ke mzdě nebo platu, prémie a odměny, náhrady mezd a platů, odměny za pracovní pohotovost a jiné složky mzdy nebo platu, které byly v daném období zaměstnancům zúčtovány k výplatě. Jedná se o hrubé mzdy, tj. před snížením o pojistné na všeobecné zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, zálohové splátky daně z příjmů fyzických osob a další zákonné nebo se zaměstnancem dohodnuté srážky.

Vývoj průměrné mzdy

Rok	Průměrná hrubá měsíční mzda			Průměrná hrubá měsíční mzda v nepodnikatelské sféře			Průměrná hrubá měsíční mzda v podnikatelské sféře		
	Kč	index nominální mzdy	index reálné mzdy	Kč	index nominální mzdy	index reálné mzdy	Kč	index nominální mzdy	index reálné mzdy
1996	9825	118,3	108,7	9973	119,7	110	9764	117,7	108,2
1997	10802	109,9	101,3	10611	106,4	98,1	10853	111,2	102,5
1998	11801	109,2	98,6	11090	104,5	94,4	11994	110,5	99,8
1999	12797	108,4	106,2	12474	112,5	110,2	12887	107,4	105,2
2000	13614	106,4	102,4	13457	102,1	98,3	13169	107,6	103,6
2001	14378	108,8	103,9	14733	109,5	104,6	14304	108,6	103,7
2002	15524	108	106,1	16197	109,9	108	15380	107,5	105,6
2003	16430	105,8	105,7	17692	109,2	109,1	16149	105	104,9
2004	17466	106,3	103,4	18714	105,8	102,9	17191	106,5	103,6
2005	18344	105	103	19877	106,2	104,2	18019	104,8	102,8
2006	19546	106,6	104	20977	105,5	102,9	19244	106,8	104,2
2007	20957	107,2	104,3	22387	106,7	103,8	20661	107,4	104,5
2008	22691	108,3	101,9	23337	104,2	98	22559	109,2	102,7
2009	23488	104	103	24433	104,7	103,7	23411	103,8	102,8
2010	23951	102	100,5	24289	99,4	97,9	23873	102,6	101,1
2011	24319	102,2	100,3	24326	102,7	100,8	24287	102,6	101,1

Tabulka 2. 4 Vývoj průměrné mzdy

2.11 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou různé peněžní nebo nepeněžní plnění, které poskytuje zaměstnancům jejich zaměstnavatel nad rámec sjednané mzdy a které přispívá k motivaci zaměstnanců. Dalším důvodem poskytování benefitů je rostoucí nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, proto se snaží některé firmy pomocí poskytovaných zaměstnaneckých výhod kvalitní zaměstnance získat a udržet si je. Optimálně zvolený systém zaměstnaneckých výhod a správný systém odměňování zaměstnanců velmi přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce a pomáhá při získávání kvalitních a kvalifikovaných pracovníků.

Nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity zaměstnavatelem:

příspěvky na stravování, často formou stravenek
příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců, prohlubování a zvyšování kvalifikace
příspěvky na rekreaci zaměstnanců
příspěvky na sportovní a kulturní vyžití zaměstnance
příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění
příspěvky na masážní a rehabilitační služby
nákup vitamínových přípravků
očkování proti chřipce
zvýhodněné půjčky zaměstnancům
dárky k životním a jiným výročím
prodej výrobků nebo služeb firmy za nižší cenu, než je běžná tržní
poskytování nápojů a občerstvení na pracovišti
bezplatné používání služebního auta pro soukromé účely
zajištění nebo úhrada dopravy do zaměstnání
poskytnutí bezplatného přechodného ubytování
poskytování zaměstnaneckých akcií
podpora přátelských vztahů na pracovišti
péče o děti zaměstnanců
dovolená nad zákonem stanovený rámec
rozšířená zdravotní péče

Zaměstnanecké benefity mohou být poskytovány **fixním** nebo **flexibilním** způsobem.

Fixní způsob poskytování zaměstnaneckých benefitů.

Základní benefity jsou určeny pro všechny zaměstnance a záleží na zaměstnanci, jestli benefity využije nebo ne. Nevýhodou tohoto způsobu je, že zaměstnavatel může investovat do zaměstnaneckých výhod, o které nemusí mít někteří zaměstnanci zájem.

Flexibilní způsob poskytování benefitů – cafeteria systém.

Zaměstnavatel určí firemní balíček zaměstnaneckých výhod a zároveň stanoví roční limit bodů pro jednotlivé zaměstnance. Každý zaměstnanec si může z balíčku benefitů vybrat takové výhody, které mu vyhovují. Při výběru benefitů čerpá zaměstnanec body, které mu byly zaměstnavatelem přiděleny. Zaměstnanec tak může optimálně čerpat benefity podle vlastních potřeb.

Zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnavatelem mohou být u zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti, nezahrnovány nebo zahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet odvodu na sociální a zdravotní pojištění, zdaňovány daní z příjmu ze závislé činnosti u zaměstnavatele.

Za neoptimálnější můžeme považovat takové zaměstnanecké výhody, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmu a nezahrnují se do výpočtu pojistného na sociální a zdravotní pojištění a zároveň je na straně zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, který mu snižuje základ daně z příjmů.

2.12 Metodika průzkumu

K získání potřebných údajů byla zvolena metoda dotazníkového šetření, metoda řízeného rozhovoru a studium firemních dokumentů. Dotazník nebyl anonymní, z důvodu nízkého počtu dotazovaných, nebylo možné anonymitu zaručit.

Dotazníkové šetření jsem použila jako hlavní metodu, která zaručila poměrně rychle získat potřebné údaje.

Řízený rozhovor byl veden s pracovníci po vyplnění dotazníku a sloužil jako doplňková metoda k vyplněnému dotazníku.

Studium firemních dokumentů jsem využila zejména pro zjištění ekonomických ukazatelů firmy.

3 Charakteristika společnosti

Hodnocení systému stimulace zaměstnanců bude provedeno na dvou čerpacích stanicích, které jsou součástí sítě čerpacích stanic, provozovaných na základě nájemní smlouvy a franšizové smlouvy. Konkrétní název provozovatele sítě čerpacích stanic nebude v této bakalářské práci uveden, vzhledem k využití ekonomických ukazatelů, si společnost přeje zůstat v anonymitě.

3.1 Provoz čerpacích stanic

Jednotlivé čerpací stanice jsou provozovatelem pronajímány nájemcům na základě nájemní smlouvy. Nájemce se stará o svěřený majetek a využívá prodejnu čerpací stanice k prodeji vlastního „suchého zboží“. Z obratu prodaného zboží, se mu vypočítá nájem. Za využívání značky a know-how platí nájemce franšizový poplatek. Dále prodává jménem provozovatele sítě čerpacích stanic pohonné hmoty, za jejichž prodej je mu vyplácena provize. Provize se na jednotlivých čerpacích liší podle dosahovaných ekonomických výsledků. Provizní systém je nastavený tak, aby i malá čerpací stanice mohla prosperovat. Nájemce se také částečně finančně podílí na údržbě čerpací stanice, velké opravy a údržbu hradí provozovatel sítě čerpacích stanic.

Nájemce je zároveň zaměstnavatelem pracovníků čerpací stanice. V jeho kompetenci jako zaměstnavatele je výběr zaměstnanců, jejich zaškolení, kontrola, odměňování. Velmi důležitá je samozřejmě i motivace pracovníků.

Na čerpacích stanicích je velký důraz kladen na chování a vystupování zaměstnanců. Obsluha je na čerpací stanici první, s kým přijde zákazník do styku a právě její příjemné chování, ochota, úsměv, informace o probíhajících akcích, aktivní nabídka zboží, může ovlivnit zákazníka k neplánovanému impulsivnímu nákupu a tím zvýšit obrát zboží na prodejně. Proto je důležité udržet na čerpací stanici kvalitní pracovníky a vytvořit pro ně v rámci možností zajímavý motivační program.

3.2 Objekt analýzy

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala dvě čerpací stanice, které jsou provozovány jedním nájemcem. Obě provozovny se nacházejí v Ostravě, každá na opačném konci města. Na každé čerpací stanici jsou tři zaměstnanci v obsluze a jedna vedoucí pro obě čerpací stanice.

3.3 Cíl průzkumu

Cílem průzkumu bude hodnocení stimulace zaměstnanců čerpacích stanic, hodnocení současného systému odměňování a jeho přínos z ekonomického hlediska.

Nejprve na základě dostupným ekonomickým ukazatelů provedu analýzu prodejů pohonných hmot, obratu zboží na prodejně a mzdových nákladů na obou čs. Potom provedu porovnání ekonomických ukazatelů mezi oběma čerpacími stanicemi.

Aby bylo zjištěno, jak jsou zaměstnanci motivováni stávajícím motivačním systémem, jak ho vnímají a jaké změny by přivítali, byl vypracován dotazník, který byl pracovníkům předložen k vyplnění. Dále byl s pracovníky veden řízený rozhovor. Pro srovnání pracovních podmínek byl veden neformální rozhovor i se zaměstnanci konkurenčních čerpacích stanic v okolí.

3.4 Systém odměňování

Systém odměňování na čerpacích stanicích tvoří nejen peněžní odměny, mezi které patří mzdy, výkonnostní odměny a odměny za aktivní prodej, ale i zaměstnanecké výhody.

3.4.1 Mzdové složky

Základní mzda

Zaměstnanci jsou odměňováni základní měsíční mzdou a dvěma pohyblivými složkami.

Základní mzda je relativně nízká, zaručuje zaměstnanci jistotu výdělku, ale je pro něj motivující pouze minimálně.

Pobídkové složky mzdy

Výkonnostní odměna

Zaměstnanci mohou získat až 30% z pevné mzdy v podobě osobního ohodnocení. O této složce mzdy rozhoduje vedoucí čerpací stanice, na základě plnění povinností a celkového pracovního nasazení. Hodnocenými faktory u obsluhy čerpací stanice je chování k zákazníkům podle standardů, plnění přidělených úkolů, pravidelné provádění úklidu.

Zaměstnanci jsou během celého měsíce hodnoceni, pokud neplní správně své povinnosti, jsou na nedostatky upozorňováni pokud možno ihned při shledání nedostatku nebo pochybení, aby si chybu uvědomili, mohli ji napravit nebo se k danému problému mohli vyjádřit. Tím vzniká okamžitá zpětná vazba, zaměstnanec by měl přesně vědět, kdy jeho výkon neodpovídal požadavkům. Hodnocení se zapisuje do formuláře a s jeho souhrnným výsledkem je zaměstnanec seznámen jednou za měsíc.

Odměny z prodeje akčního zboží

Každý týden je vybráno akční zboží, které má obsluha za úkol aktivně nabízet zákazníkům. Zaměstnanec má přesné informace o tom, jakou částku z jednoho prodaného kusu získá. Prodeje se každý měsíc vyhodnotí podle množství prodaného akčního zboží, výsledná částka tvoří další pohyblivou složku mzdy. U nejlepších zaměstnanců tato částka dosahuje až 25% z pevné mzdy.

Mimořádná odměna za úspěšný „Mystery shopping“

„Mystery shopping“ probíhá v celé síti čerpacích stanic pravidelně každý měsíc. Kontrolní nákupy jsou zaměřeny na komunikaci obsluhy se zákazníkem, úsměv, pozdrav, informace o právě probíhajících akcích, aktivní nabídka zboží. Další velmi důležitou oblastí, kterou Mystery shopper kontroluje, je celková čistota čerpací stanice, čistota výdejních stojanů, čistota venkovních prostorů a okolí čerpací stanice. Vše hodnotí, boduje v předepsaném formuláři, po skončení kontroly obdrží vyplněný formulář nájemce čerpací stanice. Tato odměna je nepravidelná, obsluha má nárok na odměnu jen v případě, že je ohodnocena minimálně 95% body.

3.4.2 Zaměstnanecké výhody

Nájemce čerpací stanice poskytuje všem zaměstnancům zaměstnanecké výhody.

Mycí linka zdarma – zaměstnanec má možnost 2x měsíčně umýt si své auto v mycí lince zdarma v celkové hodnotě 300,- Kč.

Pitný režim – v letních měsících dostávají zaměstnanci na pracovišti balenou vodu

Narozeninové dárky – když má zaměstnanec narozeniny, obdrží dárkovou poukázku v hodnotě 1000,- Kč.

Příspěvek na dovolenou – zaměstnavatel poskytuje všem zaměstnancům příspěvek na dovolenou formou mimořádné odměny ve výši 2000,- Kč.

Příspěvek na Vánoce - každý zaměstnanec obdrží v zimních měsících mimořádnou odměnu ve výši 1000,- Kč.

Vstupní zdravotní prohlídka – každému zaměstnanci je hrazena vstupní zdravotní prohlídka u závodního lékaře ve výši 500,- Kč.

Ochranné pracovní pomůcky – zaměstnancům je poskytován a pracovní oděv a ochranné pracovní pomůcky.

**Vzorová struktura se stanovením výše průměrné mzdy zaměstnanců
čerpací stanice v roce 2010**

Základní mzda	10 000 Kč
Výkonnostní odměna	3 000 Kč
Odměna za aktivní prodej	0 Kč
Hrubá mzda celkem	13 000 Kč

	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Zdravotní pojištění	585 Kč	1 170 Kč
Sociální pojištění	845 Kč	3 250 Kč
Základ pro daň z příjmu	17 500 Kč	
Sleva na dani	2 070 Kč	
Daňové zvýhodnění	0 Kč	
Záloha na daň	555 Kč	
Daňový bonus	0 Kč	
Čistá mzda	11 015 Kč	
Mzdové náklady zaměstnavatele		17 420 Kč

V roce 2010 dosahovali průměrné měsíční náklady na jednoho zaměstnance 17 420 Kč

Vzorová struktura se stanovením výše průměrné mzdy zaměstnanců čerpací stanice v roce 2011

Základní mzda	10 000 Kč
Výkonnostní odměna	3 000 Kč
Odměna za aktivní prodej	2 000 Kč
Hrubá mzda celkem	15 000 Kč

	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Zdravotní pojištění	675 Kč	1 350 Kč
Sociální pojištění	975 Kč	3 750 Kč
Základ pro daň z příjmu	20 100 Kč	
Sleva na dani	2 070 Kč	
Daňové zvýhodnění	0 Kč	
Záloha na daň	945 Kč	
Daňový bonus	0 Kč	
Čistá mzda	12 405 Kč	
Mzdové náklady zaměstnavatele		20 100 Kč

V roce 2011 byla do mzdových složek přidána odměna za aktivní prodej.

Když porovnáme mzdy, které byly vypláceny před zavedením odměn z aktivního prodeje a mzdy, ve kterých je zahrnuta odměna za aktivní prodej, zvýšily se zaměstnavateli náklady na jednoho zaměstnance v průměru o 2 680 Kč. Zaměstnanci mají průměrný nárůst hrubé mzdy o 2 000,- Kč.

Podle portálu Ministerstva práce a sociálních věcí byla v České republice v roce 2011 průměrná hrubá mzda pracovníků na pozici obsluha čerpací stanice 15 708 Kč.

Když porovnáme průměrnou mzdu pracovníků analyzovaných čerpacích stanic s průměrnou mzdou za stejnou práci v České republice, zjistíme, že pracovníci se pobírají o 4,6% nižší mzdu než je celorepublikový průměr .

Řízeným rozhovorem se zaměstnanci konkurenčních čerpacích stanic v okolí, bylo zjištěno, že na konkurenčních čerpacích stanicích se pohybuje výše hrubé mzdy v rozmezí 10 000 Kč až 12000 Kč.

3.5 Vzdělávání zaměstnanců

Zaměstnanci jsou pravidelně školeni z bezpečnosti práce, požární ochrany, dále musí absolvovat několik interních školení, kde se seznamují s provozním předpisem, s postupy při stáčení pohonných hmot, s postupy při přepadení, s akceptačními pravidly platebních karet, s riziky dodavatelů. Dále se zúčastní školení obsluh, kde jsou seznamováni se standardy kvality služeb čerpacích stanic, zde se dozvídají jaké postupy dodržovat při obsluze zákazníků. Důležité je školení aktivního prodeje, zaměstnanci se dozvídají, jak správně a nevtíravě formulovat nabídku zákazníkům.

3.6 Hodnocení zaměstnanců

Systém hodnocení souvisí se systémem odměňování. Zaměstnanci dostávají výkonnostní odměny a odměny za aktivní prodej zboží měsíčně a jsou zároveň i měsíčně hodnoceni. Na základě výsledků formálního hodnocení závisí výše výkonnostní odměny.

Hodnotitelem pro zaměstnance je vedoucí čerpací stanice. Hodnocení se v průběhu celého měsíce zapisuje do formuláře a s jeho výsledkem jsou pracovníci osobně seznámeni.

Hodnocenými faktory u výkonnostních odměn obsluhy čerpací stanice je chování k zákazníkům podle standardů, plnění přidělených úkolů, pravidelné provádění úklidu.

Dalším hodnoceným faktorem je aktivní prodej zboží. Na každý měsíc je vybráno několik položek zboží, které je obsluhami aktivně nabízeno zákazníkům. Prodeje jednotlivých pracovníků jsou každý týden vyhodnocovány a zveřejňovány.

3.7 Aktivní prodej

Aktivní prodej je důležitým faktorem při naplňování zvolené obchodní strategie čerpací stanice. Aktivní komunikací se zákazníkem může obsluha lépe poznat jeho přání a potřeby a cíleně na ně reagovat. Aktivní prodej přispívá k nárůstu prodeje zboží a služeb a ke spokojenosti zákazníků. Aktivně nabízet lze zboží, službu, rozšíření nákupu o doplňující položky, věrnostní a promoční akce. Aktivní nabídka nesmí být vlezlá, zboží se nesmí zákazníkům nutit.

3.7.1 Mechanika aktivního prodeje

Zboží určené k aktivnímu prodeji se volí podle období, počasí, aktuální nabídky velkoobchodů. Zboží se minimálně jednou za měsíc obnovuje, vedoucí čerpací stanice společně s pracovníci vybere několik výrobků, které se budou v následujícím období nabízet. Důležitou činností při obsluhování zákazníka je aktivní nabídka určitého zboží. Obsluha podle svého odhadu nabídne zákazníkovi určité zboží. Například v letních měsících to může být nanuk nebo chlazený nápoj. V zimě horká káva nebo čaj, nemrznoucí směs do ostřikovačů nebo zimní aditiva. Obsluha může nabídnout energetický nápoj, čokoládovou tyčinku nebo drobný autodoplněk. Důležité a často účinné je nabídnout zákazníkovi doplňkové zboží k rozšíření nákupu. Například zákazník si kupuje cigarety, je vhodné nabídnout mu zapalovač, k zakoupené kávě je vhodné nabídnout například sušenky.

Pravidelně jedenkrát za týden jsou prodeje jednotlivých pracovníků vyhodnoceny a zveřejněny na nástěnce. Každá pracovníce může porovnat své prodejní výsledky s výsledky svých kolegyň. Jak bylo již zmíněno v teoretické části bakalářské práce, porovnávání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky činnosti spolupracovníků má významný stimulující efekt.

Pro naši analýzu máme k dispozici seznam zboží, které bylo během roku 2011 aktivně nabízeno zákazníkům a pro porovnání mezi jednotlivými roky jsou k dispozici údaje o obratu stejného zboží v za roky 2009 a 2010.

Vybraný vzorek zboží prodávaného pomocí aktivní nabídky na čerpací stanici č. 1

	Sladkosti	Nápoje	Doplňky
Obrat v roce 2009	28 500	49 700	27100
Obrat v roce 2010	27 200	46 500	26 300
Obrat v roce 2011	41 900	58 400	31 100

Tabulka 3. 1 Prodeje aktivní nabídkou

Jak vidíme z tabulky, tržby za zboží, které bylo aktivně nabízené obsluhou čerpací stanice v roce 2011 vzrostl. V porovnání s rokem 2010 byl největší nárůst u sladkostí o 54% , prodej vybraných nápojů vzrostl o 25% , nejmenší nárůst byl u doplňků, pouze 18%. Z tabulky č. jasně vyplývá, že nejlépe se pomocí aktivní nabídky prodávají právě sladkosti.

3.8 Ekonomické ukazatele

Pro analýzu byly zvoleny tyto ekonomické ukazatele: výtoč pohonných hmot, obrat „suchého zboží“, mzdové náklady zaměstnavatele v letech 2009, 2010 a 2011, které nám byly dány k dispozici. Výtoč PHM je na čerpací stanici nejdůležitějším faktorem. Hlavním cílem všech provozovatelů čerpacích stanic je zvyšování objemu prodaných pohonných hmot. V dnešní době již nestačí prodávat na čerpacích stanicích pouze pohonné hmoty, dalším důležitým ekonomickým faktorem je prodej „suchého zboží“ na prodejnách čerpacích stanic. Příjmy z prodeje „suchého zboží“ jsou v dnešní době velmi důležité vzhledem k velké konkurenci čerpacích stanic a snižování výtočů pohonných hmot. Mzdové náklady jsou na čerpacích stanicích největší nákladovou položkou nájemce čerpací stanice.

3.8.1 Přehled výtočů pohonných hmot, přehled prodejů suchého zboží a přehled mzdových nákladů

Čerpací stanice č. 1

Ukazatel	2009	2010	2011
Výtoč PHM v litrech	1 430 100	1 320 900	1 212 500
Obrat zboží v Kč	1 900 600	1 667 500	1 510 600
Mzdové náklady Kč	6 12 000	6 15 000	723 600

Tabulka 3. 2 Ekonomické ukazatele čerpací stanice č. 1

Z první tabulky vyplývá, že výtoč pohonných hmot každým rokem klesá, o 8% oproti předcházejícím letům. Obrat suchého zboží v roce 2010 klesl oproti roku 2009 o téměř 14%, když porovnáme rok 2011 s rokem 2010, pokles prodeje zboží je 10%. Mzdové náklady v roce 2010 se zvýšily oproti předcházejícímu roku jen nepatrně, o 0,5%, avšak když srovnáme rok 2011 s rokem 2010, se mzdové náklady zvýšily o 15%.

Čerpací stanice č. 2

Ukazatel	2009	2010	2011
Výtoč PHM v litrech	1 301 200	1 109 700	938 900
Obrat zboží v Kč	1 150 100	949 400	790 200
Mzdové náklady Kč	610 300	6 14 000	685 800

Tabulka 3. 3 Ekonomické ukazatele čerpací stanice č. 2

Z ukazatelů na čerpací stanici č. 2 je zřejmé, že poklesy výtoče pohonných hmot jsou ještě výraznější než na čerpací stanici č. 1. Pokles výtoče pohonných hmot v roce 2010 byl ve srovnání s rokem 2009 17%, v roce 2011 je propad výtoče pohonných hmot ve srovnání s rokem 2010 18%. Když porovnáme obrat zboží je v roce 2010 pokles oproti roku 2009 21%, v roce 2011 ve srovnání s rokem 2010 je pokles 21%. Pokles prodeje “suchého zboží” je ... Mzdové náklady se v roce 2010 oproti předcházejícímu roku zvýšily pouze o 0,6% , výraznější nárůst byl v roce 2011, kde došlo ke zvýšení oproti roku 2010 o 10,5%.

Z výše uvedených údajů můžeme vypožorovat, že v letech 2009 a 2010 má výtoč PHM i prodej zboží na prodejně podobnou klesající tendenci. V roce 2011, kdy byl kladen velký důraz na aktivní nabídku zboží, obsluha byla finančně zainteresována na prodeji zboží, je vidět, že i přes další propad výtoče PHM, obrat na prodejně se zvýšil. Při podrobné analýze

prodávaného zboží můžeme konstatovat, že největší nárůst byl na zboží, které bylo pro obsluhu označeno jako akční zboží určené k aktivnímu prodeji.

Dále můžeme z obou tabulek jasně vyčíst, že ač jsou obě čerpací stanice stejné velikosti, obě mají stejnou provozní dobu a pracuje na nich stejný počet zaměstnanců, je mezi nimi podstatný rozdíl jak výtoči pohonných hmot, tak i v obratu suchého zboží na prodejně. Můžeme se domnívat, že hlavním faktorem této rozdílnosti je, že v těsné blízkosti čerpací stanice č. 2 byl v roce 2009 postaven hypermarket Globus, který zároveň provozuje svou čerpací stanici. Tzv. hypermarketové čerpací stanice nemůžou značkovým čerpacím stanicím konkurovat kvalitou, paliva nejsou aditivována, ale snadno konkurují cenou. S rostoucími cenami PHM hledají někteří zákazníci alternativy, jak levněji natankovat. Někteří jezdí tankovat k hypermarketovým čerpacím stanicím, jiní dokonce na neznačkové čerpací stanice umístěné někde na statech, další zákazníci se díky nedalekým hranicím vydávají tankovat do blízkého Polska.

Z uvedených údajů vyplývá, že díky aktivnímu prodeji se zvýšil obrat suchého zboží na obou čerpacích stanicích. Zároveň se zvýšily mzdové náklady zaměstnavatele. Protože máme k dispozici seznam zboží, na které bylo zaměřeno při aktivní nabídce, můžeme posoudit i reálný nárůst určitých skupin zboží, které bylo určeno k prodeji formou aktivní nabídky.

Mezi hlavní ukazatele, které hodnotí produktivitu práce patří průměrná měsíční mzda na pracovníka, podíl personálních nákladů na obratu společnosti a dosažený obrat na jednoho pracovníka.

3.8.2 Průměrné měsíční mzdové náklady na pracovníka

Čerpací stanice č. 1

Rok		Částka
2009	$612\,000 / 3 = 204\,000 / 12$	17 000
2010	$615\,000 / 3 = 205\,000 / 12$	17 100
2011	$723\,600 / 3 = 241\,200 / 12$	20100

Tabulka 3. 4 Průměrné měsíční náklady na pracovníka čerpací stanice č.1

Čerpací stanice č. 2

Rok	Podíl	Částka
2009	610 300 / 3 203 433 / 12	16 953
2010	614 000 / 3 204 667 / 12	17 056
2011	685 800 / 3 228 600 / 12	19 050

Tabulka 3. 5 Průměrné měsíční náklady na pracovníka čerpací stanice č.2

Z těchto dvou tabulek je jasně vidět, že v letech 2009 a 2010 rostou mzdové náklady jen nepatrně. K nárůstu došlo až v roce 2011, kdy byla ke mzdě přidána nová složka, která je zaměřena na aktivní nabídku zboží.

3.8.3 Podíl mzdových nákladů na obratu suchého zboží

Čerpací stanice č. 1

Rok	Podíl	Procento
2009	$612\,000 / 1\,900\,600 = 0,322 * 100$	32,20
2010	$615\,000 / 1\,667\,500 = 0,369 * 100$	36,90
2011	$723\,600 / 1\,510\,600 = 0,479 * 100$	47,90

Tabulka 3. 6 Podíl mzdových nákladů čerpací stanice č.1

Čerpací stanice č. 2

Rok	Podíl	Procento
2009	$610\,300 / 1\,150\,100 = 0,531 * 100$	53,10
2010	$614\,000 / 949\,400 = 0,647 * 100$	64,70
2011	$685\,800 / 790\,200 = 0,868 * 100$	86,80

Tabulka 3. 7 Podíl mzdových nákladů čerpací stanice č. 2

Z obou tabulek je patrné, že v letech 2009 a 2010 nebyl v podílech personálních nákladů velký rozdíl. Avšak v roce 2011, kdy se zvýšil obrat zboží na prodejnách čerpacích stanic, tak i podíl personálních nákladů vzrostl.

3.8.4 Dosažený obrat na jednoho pracovníka

Čerpací stanice č.1

Rok	Podíl	Částka
2009	1 900 600 / 3	633 533
2010	1 667 500 / 3	555 833
2011	1 510 600 / 3	503 533

Tabulka 3. 8 Dosažený obrat na jednoho pracovníka čerpací stanice č.1

Dosažený obrat z prodeje “suchého zboží” na jednoho pracovníka se každým rokem snižuje. V roce 2010 se snížil oproti roku 2009 o 14%, v roce 2011 je snížení obratu 10% oproti roku 2010.

Čerpací stanice č. 2

Rok	Podíl	Částka
2009	1 150 100 / 3	383 367
2010	949 400 / 3	316 467
2011	790 200 / 3	263 400

Tabulka 3. 9 Dosažený obrat na jednoho pracovníka

Když srovnáme rok 2009 s rokem 2010, zjistíme, že pokles obratu na jednoho pracovníka je 21%, při srovnání roku 2010 a 2011 je pokles 20%.

Z těchto tabulek je zřejmé, že podíl obratu na jednoho pracovníka měl v letech 2009 a 2010 klesající tendenci, v roce 2012 došlo ke zvýšení obratu na jednoho pracovníka. Můžeme si to vysvětlit tím, že zaměstnanci byli stimulováni peněžními odměnami za prodané zboží.

3.8.5 Srovnání obou čerpacích stanic

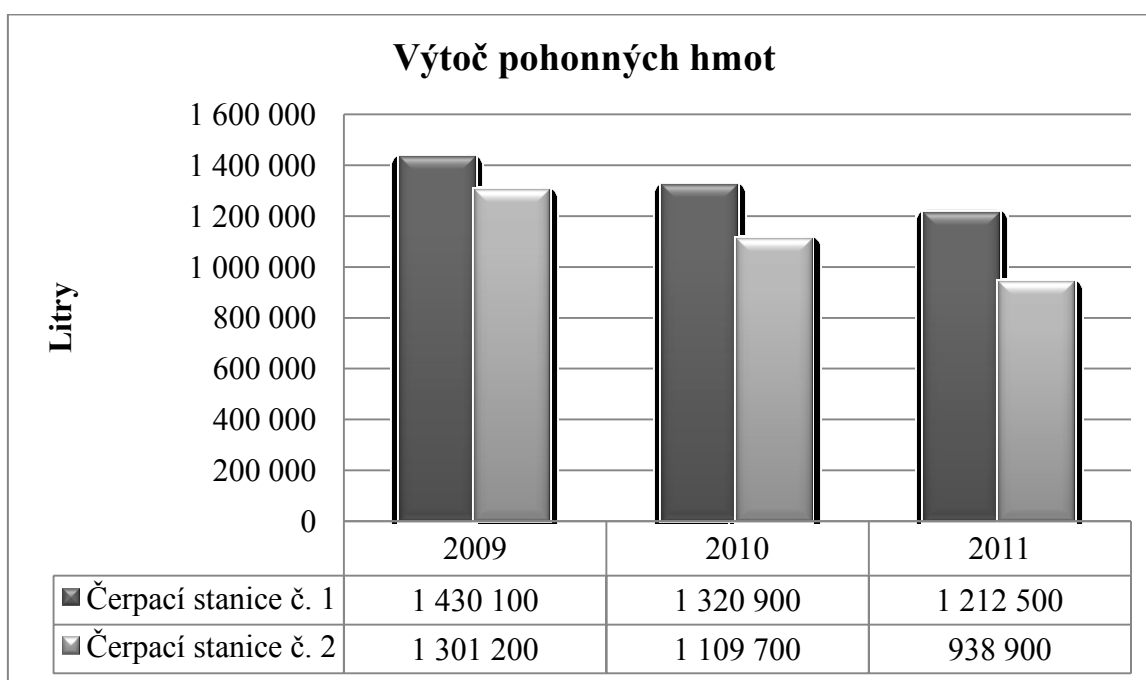
Pomocí dostupných ekonomických ukazatelů porovnáme obě čerpací mezi sebou.

Obě čerpací stanice mají stejnou velikost, stejnou provozní dobu, stejný počet zaměstnanců, ekonomické ukazatele se však liší. Můžeme se domnívat, že je to způsobeno konkurenčním okolím čerpacích stanic a jejich polohou.

Přehled výtočů PHM

Každým rokem dochází k prohlubování rozdílu výtoče mezi oběma čerpacími stanicemi.

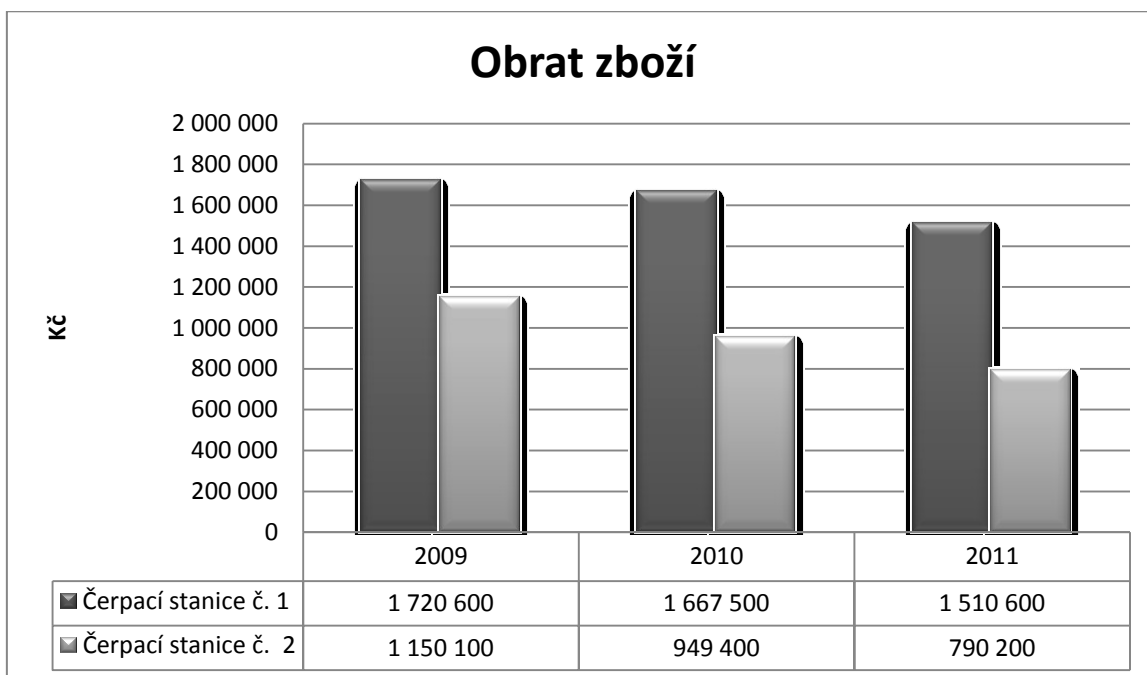
V roce 2009 má čerpací stanice č. 1 vyšší výtoč pohonných hmot o 10%, v roce 2010 rozdíl činí 19%, v roce 2011 dokonce o 29%., než čerpací stanice č.2.



Graf 3. 1 Výtoč pohonných hmot

Obrat zboží na prodejně

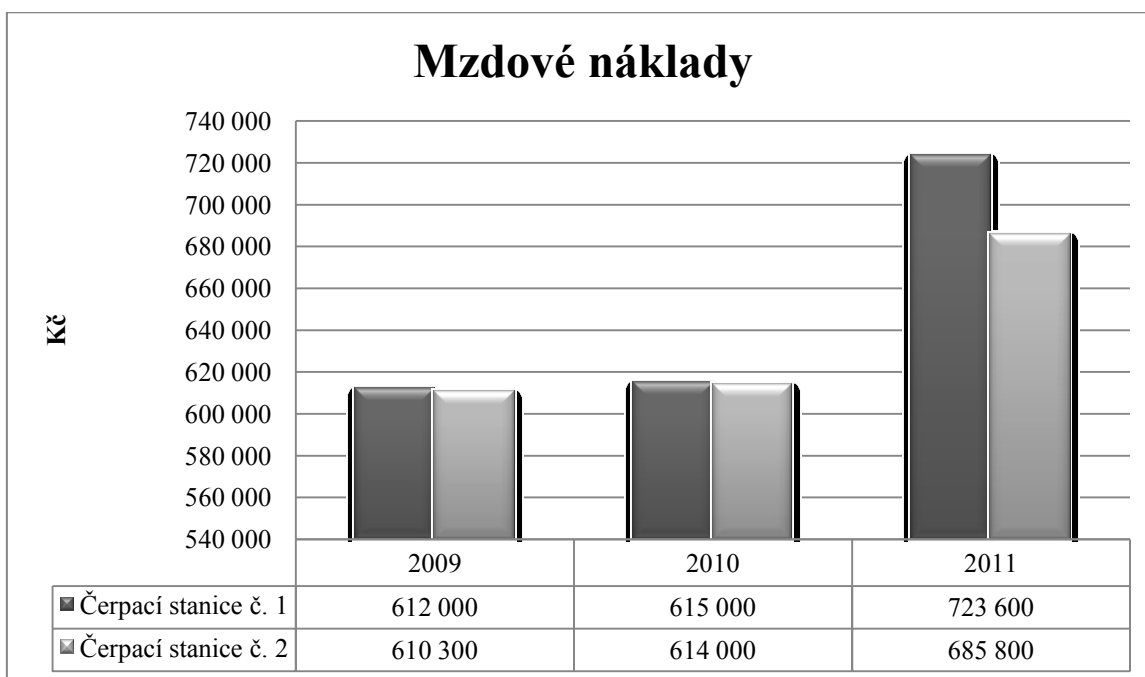
Prodejny zboží na obou čerpacích stanicích jsou prostorově stejné, avšak rozdíl v obratu zboží je výrazně rozdílný. V roce 2009 byl obrat na čerpací stanici č. 1 vyšší oproti čerpací stanici č. 2 o 49,6 %, v roce 2010 byl obrat na čerpací stanici č. 1 dokonce vyšší o 75%, v roce 2011 se vyšplhal rozdíl až na 91% . Domnívám se, že díky silné konkurenci v blízkosti čerpací stanice č. 2 a díky jinému složení zákazníků, je obrat zboží v prodejně výrazně nižší, než na čerpací stanici č. 1.



Graf 3. 2 Obrat zboží

Mzdové náklady zaměstnavatele

Z grafu je patrné, že mzdové náklady na obou čerpacích stanicích jsou v letech 2009 a 2010 téměř stejné, v roce 2010 vzrostli průměrné mzdové náklady na čerpací stanici č. 1 o 17% oproti předcházejícímu roku, na čerpací stanici č. 2 byl nárůst průměrných mzdových nákladů o 11%. Jak je vidět z grafu, v roce 2011 jsou průměrné mzdové náklady vyšší o 5% u čerpací stanice č. 1, je to dáno tím, že pracovníci dosahují vyšších obrátů na zboží, které je určeno k aktivnímu prodeji, proto dostávají vyšší odměny.



Graf 3. 3 Mzdové náklady

3.9 Empirické šetření

Aby bylo zjištěno, jak jsou zaměstnanci se současným systémem odměňování spokojeni, jak ho vnímají a jaké změny by uvítali, byl vypracován dotazník, který byl všemi zaměstnanci vyplněn. Z důvodu malého počtu zaměstnanců, nebyl dotazník anonymní, protože při zpracování údajů z dotazníku, by pracovníci byly lehce identifikovatelné. Samotný dotazník byl doplněn krátkým rozhovorem.

Dotazník je rozčleněn na tři části.

První část dotazníku zkoumá vztah k práci samotné, druhá část se věnuje vztahům na pracovišti, třetí část je zaměřena na odměňování pracovníků a motivaci k práci.

V analyzovaném podniku je zaměstnáno 6 žen ve věku:

29 let tři pracovnice,

37 let jedna pracovnice,

40 let jedna pracovnice,

48 let jedna pracovnice.

Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

Vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Vyučena	4	66,7
Středoškolské	2	33,3

Tabulka 3. 10 Struktura zaměstnanců podle vzdělání

Struktura zaměstnanců podle délky trvání pracovního poměru

Délka pracovního poměru	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Méně než rok	1	17
Dva roky	2	33
Čtyři roky	2	33
Šest roků	1	17

Tabulka 3. 11 Struktura zaměstnanců podle délky pracovního poměru

Podle základní identifikace lze konstatovat, že na čerpacích stanicích pracují ženy, ve věku od 29 do 48let. Pouze jedna pracovnice je na čerpací stanici zaměstnána kratší dobu než rok, dvě pracovnice pracují déle než dva roky, dvě čtyři roky, jedna je šest let. Čtyři jsou vyučeny, dvě v oboru prodavačka, jedna pekařka, jedna je původně švadlenka. Jedna ze dvou středoškolaček je absolventka gymnázia, druhá má střední pedagogické vzdělání.

Vztah k práci

1. Považujete svou práci za náročnou

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Ano, velmi		
Spíše ano	1	16,7
Spíše ne	5	83,3
Vůbec ne		

Tabulka 3. 12 Otázka č. 1

2. Myslíte, že jsou v práci plně využity Vaše dovednosti a schopnosti?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Ano, velmi		
Spíše ano		
Spíše ne	4	66,7
Vůbec ne	2	33,3

Tabulka 3. 13 Otázka č. 2

3. Myslíte si, že je Vaše práce důležitá?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Ano, velmi		
Spíše ano	5	83,33
Spíše ne	1	16,66
Vůbec ne		

Tabulka 3. 14 Otázka č. 3

4. Jste spokojena se svou prací?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Ano, velmi	2	33,33
Spíše ano	2	33,33
Spíše ne	2	33,33
Vůbec ne		

Tabulka 3. 15 Otázka č. 4

První blok otázek zkoumal vztah k práci jednotlivých pracovníků. Práci na čerpací stanici považuje za náročnou pouze jedna, nejstarší pracovnice. Ostatní ji za náročnou nepovažují. Z toho vyplývají i odpovědi na další otázku, ve které všechny pracovnice uvedly, že jejich pracovní schopnosti a dovednosti nejsou při této práci plně využity. Přesto všechny kromě jedné pracovnice, považují svou práci za důležitou. Naproti tomu jsou s prací spokojeny jen tři pracovnice, další dvě spokojeny nejsou. Jedná se o dvě pracovnice se středoškolským vzděláním.

Vztahy na pracovišti

5. Považujete vztahy na svém pracovišti za dobré?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Ano, velmi	3	50
Spíše ano	3	50
Spíše ne		
Vůbec ne		

Tabulka 3. 16 Otázka č. 5

6. Je pro Vás důležitá přátelská atmosféra na pracovišti?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Ano, velmi	5	83,3
Spíše ano	1	16,7
Spíše ne		
Vůbec ne		

Tabulka 3. 17 Otázka č. 6

7. Jak hodnotíte celkovou komunikaci s nadřízeným?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Ano, velmi	4	66,7
Spíše ano	2	33,3
Spíše ne		
Vůbec ne		

Tabulka 3. 18 Otázka č. 7

8. Máte možnost vyjádřit se k zadaným úkolům.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Ano, velmi	2	33,3
Spíše ano	4	66,7
Spíše ne		
Vůbec ne		

Tabulka 3. 19 Otázka č. 9

Všichni zaměstnanci považují vztahy mezi sebou za dobré. Na pracovišti vládne přátelská atmosféra. Pracovnice si vždy pomůžou, vyjdou si vstříc, pokud některá z nich potřebuje náhle vyměnit směnu, vždy se najde ochotná kolegyně, která ji zastoupí. Jak je patrné z druhé otázky, pro všechny je velmi důležitá přátelská atmosféra na pracovišti. Všechny pracovnice hodnotí komunikaci s nadřízeným jako dobrou a velmi dobrou. Vzhledem k malému kolektivu je velmi lehké se všemi pracovníci komunikovat. Z další otázky je také vidět, že se pracovnice mohou k zadaným úkolům vyjadřovat, jejich připomínky jsou vždy vyslyšeny.

9. Jste spokojeni s výší své mzdy, vzhledem k náplni své práce?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Ano, velmi		
Spíše ano	4	66,7
Spíše ne	2	33,3
Vůbec ne		

Tabulka 3. 20 Otázka č. 9

10. Myslíte, že je Váš pracovní výkon hodnocen objektivně?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Ano, velmi		
Spíše ano	5	83,3
Spíše ne	1	16,7
Vůbec ne		

Tabulka 3. 21 Otázka č. 10

11. Jste za dobrý pracovní výkon svým nadřízeným pochválen?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Ano, velmi	2	33,3
Spíše ano	4	66,7
Spíše ne		
Vůbec ne		

Tabulka 3. 22 Otázka č. 11

12. Myslíte si, že pochvala Vás může motivovat k většímu pracovnímu nasazení

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Ano, velmi	2	33,3
Spíše ano	3	50
Spíše ne	1	16,7
Vůbec ne		

Tabulka 3. 23 Otázka č. 12

Čtyři pracovníci jsou spokojení s výší své mzdy, dvě spokojené nejsou. Jak vyplývá z další otázky, považují svůj pracovní výkon objektivně hodnocený pět pracovníci, pouze jedna ho za objektivní nepovažuje. Prakticky všechny pracovníce uvedly, že za dobrý pracovní výkon jsou pochválené a zároveň uvedly, že je pochvala motivuje k většímu pracovnímu nasazení, jen jedna pracovníce uvedla, že ji pochvala moc nemotivuje.

13. Motivuje Vás vyplácení výkonnostních odměn k vyššímu pracovnímu výkonu?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Ano, velmi	4	66,7
Spíše ano	2	33,3
Spíše ne		
Vůbec ne		

Tabulka 3. 24 Otázka č. 13

14. Motivuje Vás vyplácení stanovených odměn za aktivní prodej?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Ano, velmi	2	33,3
Spíše ano	4	66,7
Spíše ne		
Vůbec ne		

Tabulka 3. 25 Otázka č. 14

15. Současný systém odměňování Vám vyhovuje?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Ano, velmi	2	33,3
Spíše ano	3	50
Spíše ne	1	16,7
Vůbec ne		

Tabulka 3. 26 Otázka č. 15

Na otázky, které se týkají peněžních odměn, všechny pracovnice uvedly, že vyplácení výkonnostních odměn i odměn za aktivní prodej má na ně motivační účinek. K současnému systému odměňování se až na jednu méně spokojenou pracovnici všechny vyjádřily kladně.

16. Které zaměstnanecké výhody by jste na pracovišti uvítali:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Stravenky	2	33,2
Příspěvek na penzijní připoj.	1	16,7
Dovolená navíc	1	16,7
Příspěvek na kulturu	1	16,7
Jiné, uveďte	1	16,7

Tabulka 3. 27 Otázka č. 16

Na otázku které zaměstnanecké výhody by pracovnice uvítaly, dvě odpověděly, že stravenky. Jedna, nejstarší z kolektivu označila příspěvek na penzijní připojištění, dvě nejmladší pracovnice zase preferují příspěvek na kulturu, do kolonky jiné uvedla jedna pracovnice, že by raději uvítala peníze namísto zaměstnaneckých výhod.

3.9.1 Řízený rozhovor se zaměstnanci

Po vyplnění dotazníku byl se všemi šesti pracovnicemi veden řízený rozhovor zaměřený na vztah k práci. Jen pár dní před vyplňováním dotazníku a řízeným rozhovorem došlo na čerpací stanici k loupežnému přepadení. Lze předpokládat, že tento faktor ovlivnil dotazník i rozhovor.

Proč pracujete na čerpací stanici?

Prakticky všechny pracovnice odpověděly, že nemohly najít práci jinde, dvě z nich dodaly, že je práce baví.

Jak dlouho chcete na čerpací stanici ještě pracovat?

Jedna, nejstarší pracovnice uvedla, že by na čerpací stanici chtěla v blízké budoucnosti přestat pracovat, že se už rok pokouší najít jinou práci, ale marně. Dvě pracovnice plánují založit rodinu a nepředpokládají, že se k této práci v budoucnu vrátí. Další tři pracovnice uvedly, že neví, ale že blízké budoucnosti nemají v plánu měnit zaměstnání.

Co máte na této práci nejraději?

Jen jedna pracovnice, která si hledá novou práci uvedla, že nic. Ostatní uváděly, že se jim líbí, že práce není stejnorodá, přijdou do styku s různými lidmi, další odpověď byla, že se na čerpací stanici pořád něco děje.

Co Vám na Vaší práci vadí?

Nejstarší z pracovnic, chystající se práci na čs opustit uvedla, že lidi. Podle jejích reakcí na odpovědi by se dalo usuzovat na syndrom vyhoření z práce s lidmi. Paní je s vedením domluvena, že jakmile si najde novou práci, může co nejdříve odejít. Tři pracovnice uvedly, že nesnáší mytí toalet, dvě odpověděly, že není nic, co by na své práci vyloženě nesnášely.

Jak by se daly lépe využít Vaše pracovní dovednosti a schopnosti?

I když všechny pracovnice v dotazníku uvedly, že při práci na čerpací stanici nejsou jejich pracovní dovednosti a schopnosti plně využity, na tuto otázku čtyři pracovnice nebyly schopny odpovědět vůbec, jedna z pracovnic uvedla, že má pedagogické vzdělání a mezi své hlavní pracovní schopnosti a dovednosti řadí práci s dětmi a při práci obsluhy čerpací stanice nejsou plně využity a ani se využít nedají. Další pracovnice zmínila, že má praxi v bance, ovládá daňovou evidenci, dobře ovládá francouzský jazyk, proto je přesvědčena, že její pracovní schopnosti a dovednosti využity nejsou, ale myslí si, že by se daly využít, kdyby jí byly svěřené úkoly administrativního rázu.

Neformální rozhovor se zaměstnanci konkurenčních čerpacích stanic

Aby bylo možné lépe zhodnotit a porovnat systém stimulace zaměstnanců dvou analyzovaných čerpacích stanic, bylo provedeno šetření formou neformálního rozhovoru s obsluhami konkurenčních čerpacích stanic v okolí. Rozhovor byl zaměřen na

zaměstnanecké výhody, motivační faktory, hodnocení zaměstnanců, výši mzdy, spokojenost s prací, a délku zaměstnání na čerpací stanici.

Máte na své čerpací stanici zavedené zaměstnanecké výhody a jaké?

Dvě z dotazovaných uvedly, že nemají žádné zaměstnanecké výhody, jedna zmínila dárky k narozeninám a drobné vánoční dárky. Pracovnice čtvrté čerpací stanice uvedla stravenky.

Jakým způsobem jste motivovaná ze strany zaměstnavatele?

Dvě pracovnice uvedly, že žádné odměny nad rámec základní mzdy nedostávají, pouze pokud si neplní zadané úkoly, jsou pokutovány. Další dvě pracovnice zmínily prémie, na jedné čerpací stanici jsou vypláceny měsíčně, na druhé čtvrtletně.

Jak probíhá hodnocení Vašeho pracovního výkonu ze strany zaměstnavatele?

Dvě pracovnice konkurenční čerpací stanice uvedly, že nijak. Další pracovnice uvedla, že pouze když se zeptá, proč má menší plat než obvykle je jí sdělen důvod, jen na jedné čerpací stanici probíhá hodnocení pravidelně jednou za měsíc.

Jak dlouho pracujete na pozici obsluhy čerpací stanice?

Jedna z dotazovaných pracuje na čerpací stanici tři roky, druhá pracovnice je zaměstnána jako obsluha čtyři roky, třetí jeden rok, čtvrtá je na pumpě krátce, pouze dva měsíce.

Proč pracujete na čerpací stanici?

Prakticky všechny uvedly, že jsou rády, že mají práci, jedna z dotazovaných uvedla, že ji práce hodně baví, je stále v kontaktu s lidmi, ráda si s nimi povídá.

Jste s prací na čerpací stanici spokojena?

Všechny čtyři pracovnice uvedly, že spokojené momentálně jsou, ale tuto práci by nechtěly dělat stále.

Uvažujete o změně pracovního místa?

Jedna pracovnice zatím o změně neuvažuje, dvě by chtěly v krátké době práci na čerpací stanici opustit. Další uvedla, že by v budoucnu, až bude mít děti, na čerpací stanici již pracovat nechtěla.

Jaká je výše Vaší hrubé mzdy?

Na tuto otázku jedna dotazovaná odmítla odpovědět, jedna uvedla, že asi 10 000 Kč, další dvě pracovnice s přesností uvedly, že jejich hrubá mzda činí 12 000 Kč.

Shrnutí neformálního rozhovoru s obsluhami konkurenčních čerpacích stanic v okolí

Z neformálního rozhovoru s pracovníky konkurenčních čerpacích stanic je zřejmé, že ve srovnání s analyzovanými čerpacími stanicemi se podstatně liší přístup zaměstnavatelů jak v oblasti odměňování, tak i v oblastech motivace a hodnocení zaměstnanců. Jejich hrubá mzda je až o 5000 Kč nižší, zaměstnanecké výhody na dvou čerpacích stanicích nemají žádné, na dalších čerpacích stanicích jsou zaměstnancům poskytovány narozeninové dárky nebo stravenky. Jako motivační nástroje používají pokuty, případně prémie. Hodnocení na konkurenčních čerpacích stanicích probíhá jen občas. Všechny pracovnice, které se zúčastnily neformálního rozhovoru jsou přesto s prací spokojené, na pozici obsluhy čerpací stanice pracují v délce od dvou měsíců do čtyři let.

4 Hodnocení zjištěných výsledků a návrh opatření ke zvýšení efektivnosti účinnosti v řešené oblasti a postupu jejich aplikace

Již ve třetí kapitole jsem při zpracování dotazníkového šetření a při zkoumání jednotlivých ekonomických ukazatelů formulovala dílčí závěry. V následujícím textu se pokusím zjištěné údaje zrekapitulovat a navrhnout vhodná opatření.

4.1 Hodnocení struktury zaměstnanců

Dotazníkového šetření, které bylo doplněno řízeným rozhovorem se zúčastnilo šest zaměstnanců, což je 100%. Vzhledem k charakteru práce a omezenému finančnímu rozpočtu v oblasti odměňování, se jedná o čistě ženský kolektiv. Průměrný věk pracovníků je 35 let. Čtyři pracovníce jsou vyučeny, dvě pracovníce mají ukončené středoškolské vzdělání. Nejdéle je na čerpací stanici zaměstnána pracovníce, která svou práci vykonává již 6 let. Ostatní pracovníce jsou na své pozici od jednoho do čtyř let. Právě na čerpacích stanicích je poměrně častá fluktuace, která se dá částečně snížit vhodnými stimuly a dobře nastaveným motivačním programem.

4.2 Hodnocení vztahu k práci

První blok otázek byl zaměřen na vztah k práci. Z odpovědí vyplynulo, že všechny účastnice považují svou práci za důležitou a nenáročnou. ale zároveň uvádějí, že jejich schopnosti a dovednosti nejsou plně využity. Spokojenost s prací projevily čtyři pracovníce, dvě spokojené nejsou.

4.3 Hodnocení vztahů na pracovišti

Vztahy na pracovišti jsou pro všechny pracovníce velmi důležité a současnou atmosféru na pracovišti považují za přátelskou. Celkovou komunikaci s nadřízeným považují za dobrou, dále všechny pracovníce uznávají, že se k zadaným úkolům mohou vyjadřovat.

4.4 Hodnocení odměňování pracovníků

V oblasti odměňování jsou čtyři pracovníci s výší své mzdy vzhledem k náplni své práce spokojení, dvě pracovníci spokojení nejsou. Většina pracovníků považuje hodnocení svého pracovního výkonu za objektivní, pouze jedna pracovníci s hodnocením svého pracovního výkonu spokojená není. Všechny pracovníci shodně uvádějí, že za svůj dobrý pracovní výkon jsou vždy pochválené, z toho pět pracovníků uvádí, že je pochvala motivuje k většímu pracovnímu nasazení, pouze jedna pracovníci uvedla, že ji pochvala k většímu pracovnímu nasazení nemotivuje. Vyplácení výkonnostních odměn motivuje všechny pracovníci k vyššímu pracovnímu výkonu, stejně tak jako vyplácení odměn za aktivní prodej. Se současným systémem odměňování je pět pracovníků spokojeno, pouze jedna pracovníci spokojena není. Každá z pracovníků by uvítala nové zaměstnanecké výhody, dvě pracovníci by si přály stravenky, nejstarší z kolektivu uvedla příspěvek na penzijní připojištění, jedna pracovníci chce mít dovolenou navíc, jedna by si přála příspěvek na kulturu, poslední pracovníci uvedla, že by místo zaměstnaneckých výhod raději uvítala peněžní odměnu.

4.5 Hodnocení ekonomických ukazatelů

V praktické části byly zkoumány dva objekty, dvě stejně velké čerpací stanice, se stejnou provozní dobou, na kterých pracuje stejný počet zaměstnanců. Pro srovnání jejich výkonu byly použity dostupné ekonomické ukazatele za uplynulé tři roky, ukazatel prodeje pohonných hmot, ukazatel obrátu prodeje „suchého zboží“ v prodejně čerpací stanice a ukazatel mzdových nákladů zaměstnavatele. Ze získaných interních podkladů je zřejmé, že čerpací stanice č. 1 je ekonomicky výkonnější než čerpací stanice č. 2.

Mzdové náklady na obou čerpacích stanicích se během roku 2009 a 2010 měnily jen minimálně, největší nárůst, v průměru o 2 680,- Kč nastal v roce 2011, kdy se ke mzdě přidala variabilní složka, odměna za aktivní prodej akčního zboží. Aktivní prodej zboží má na čerpacích stanicích význam, jak je patrné z tabulky č., kde nárůst tržeb na vyčleněném zboží je značný. Na čerpací stanici č. 1 sice celkový roční obrát „suchého zboží“ poklesl, ale obrát na vybraném zboží měl nárůst oproti předcházejícímu roku o 35%.

4.6 Doporučení

Stávající systém odměňování je poměrně nový, zaměstnancům přinesl zaměstnanecké výhody a novou pohyblivou složku mzdy, odměnu za aktivní prodej, a jak vyplynulo z dotazníkového šetření, pracovnice čerpacích stanic jsou se současným systémem odměňování spokojené, ale zároveň by uvítaly nové zaměstnanecké výhody. Všechny pracovnice uvedly, že jejich pracovní schopnosti a dovednosti nejsou plně využity.

Proto navrhuji, aby pracovnice získaly větší kompetence v oblasti administrativy a objednávání zboží. Dále doporučuji rozšířit stávající zaměstnanecké výhody o stravenky, které jsou pro zaměstnavatele daňově výhodné. Zároveň doporučuji každý měsíc na základě dosažených výsledků prodeje akčního zboží, vyhodnotit nejlepší pracovníci a odměnit ji například lístky do divadla, kina nebo na jinou kulturní akci, myslím že takové kroky by mohly působit na pracovnice stimulačně. Navrhovaná opatření musí být v souladu s odpovídajícím hospodářským výsledkem obou čerpacích stanic.

Aby bylo možné zaměstnancům poskytovat současné i plánované zaměstnanecké výhody a vyplácet jim všechny pohyblivé složky mzdy, nesmí docházet k dalšímu poklesu výtočů pohonných hmot ani ke snížení tržeb v prodejnách čerpacích stanic. Díky ověřenému fungování aktivního prodeje, lze předpokládat nárůst tržeb v prodejnách čerpacích stanic.

5 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci dvou čerpacích stanic dostatečně stimulováni současným systémem odměňování a zda je stávající systém odměňování pro firmu ekonomicky výhodný.

Teoretická část je věnována sledované problematice v oblasti stimulace a motivace, systému hodnocení a systému odměňování.

V praktické části jsem se zaměřila na hodnocení ekonomických ukazatelů a na systém odměňování. Pro zjištění, jak jsou zaměstnanci čerpacích stanic stimulováni stávajícím systémem odměňování, jaký je jejich postoj k práci a jaké panují vztahy na pracovišti jsem zvolila dotazníkovou metodu, doplněnou o řízený rozhovor.

Na každého člověka působí motivy a stimuly různě a s různou intenzitou. Proto mezi nejdůležitější úkoly vedoucího pracovníka patří pochopení jedinečnosti člověka a využití těchto poznatků pro úspěšnou motivaci lidí.

Při sestavování systému odměňování je důležité respektovat potřeby pracovníků, jejich přání a zájmy. Zároveň by měl být systém odměňování konkurenceschopný, měl by stabilizovat stávající pracovníky a zároveň přilákat nové kvalitní pracovníky. Přitom vynaložené náklady na stimulaci a motivaci pracovníků nesmí být vyšší, než získaný užitek.

Na zkoumaných čerpacích stanicích byl stávající systém odměňování zaveden před rokem, takže je relativně nový. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovníci jsou se systémem odměňování vcelku spokojené, ale zároveň by uvítaly nové zaměstnanecké výhody. Vztahy na pracovišti považují za přátelské, za dobře odvedenou práci jsou vždy pochválené. Pochvala může být mnohdy účinnější než malý příplatek ke mzdě, který pracovníci obdrží o pár týdnů později. Všechny pracovníci jsou zároveň přesvědčené, že při práci na čerpací stanici nejsou plně využity jejich schopnosti a dovednosti. Proto by bylo vhodné rozšířit pracovní kompetence pracovníků, například v oblasti administrativy, a objednávání zboží.

Největším přínosem pro každou firmu je spokojený zaměstnanec, který dobře a kvalitně odvádí svou práci. Právě kvalitně odvedená práce je zárukou spokojenosti zákazníků a zároveň lze předpokládat, že se spokojený zákazník vrátí.

Seznam použité literatury

ADAIR, J. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004 ISBN 80-86851-00-1

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002
ISBN 80-247-0469-2

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009 ISBN 978-80-247-2890-2

BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy. 1. vydání. Praha: Prospektum, 1994. ISBN 80-7175-010-7

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press. 2008
ISBN 978-80-251-2235-8

ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P. Ostrava, Odměňování zaměstnanců v organizacích. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TUO, 2010. ISBN 978-80-248-2264-8

KOUBEK, J. 4., aktualizované a doplněné vydání Personální práce v malých a středních firmách. Praha, 2011 ISBN 978-80-247-3823-9

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E.: Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 1.vyd. Praha : VŠE, 1998, 147 s., ISBN 80-7079-202-7

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu – 2., rozšířené a přepracované vydání. Grada Publishing, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1092-7

TOMŠÍK, P. Odměňování při řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno: Mendelejova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. ISBN 80-7157-846-0

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol.: *Podniková ekonomika*. 5. Přepracované a doplněné vydání C. H. Beck, Praha 2010, ISBN 80-7179-736-7.

ŠMAJSOVÁ BUCHTOVÁ, Božena eds. Nezaměstnanost. Psychologický, ekonomický a sociální problém. Praha: Grada Publishing , 2002. ISBN 80-247-9006-8.

Zahraniční literatura

HAMMER T. H.; BACHARACH S. B.: Rewards Systems and Power Distribution. New York, 1977.

Internetové zdroje

<http://www.mpsv.cz/ISPVvypis.php?kzams=5808&ok=Zobrazit+informace&sfera=1&sz=5&txt=> 17. 3. 2012

<http://www.mpsv.cz/cs/871> 17. 3. 2012

<http://www.mpsv.cz/cs/4973> 18. 3. 2012

Seznam obrázků

Obrázek 2.1. Proces motivace	6
Obrázek 2.2. Maslowova pyramida	9
Obrázek 2.3. Vztah mezi mzdovými faktory a strukturou mzdy	13

Seznam grafů

Graf 3. 1 Výtoč pohonných hmot	39
Graf 3. 2 Obrat zboží	40
Graf 3. 3 Mzdové náklady	41

Seznam tabulek

Tabulka 2. 1 Potřeby (Bělohávek, 2008, s. 41)	9
Tabulka 2. 2 Složky celkové odměny (Armstrong, 2009, s. 42)	15
Tabulka 2. 3 Vývoj minimální mzdy	21
Tabulka 2. 4 Vývoj průměrné mzdy	22

Tabulka 3. 1 Prodeje aktivní nabídkou	34
Tabulka 3. 2 Ekonomické ukazatele čerpací stanice č. 1	35
Tabulka 3. 3 Ekonomické ukazatele čerpací stanice č. 2	35
Tabulka 3. 4 Průměrné měsíční náklady na pracovníka čerpací stanice č.1	36
Tabulka 3. 5 Průměrné měsíční náklady na pracovníka čerpací stanice č.2	37
Tabulka 3. 6 Podíl mzdových nákladů čerpací stanice č.1	37
Tabulka 3. 7 Podíl mzdových nákladů čerpací stanice č. 2	37
Tabulka 3. 8 Dosažený obrat na jednoho pracovníka čerpací stanice č.1	38
Tabulka 3. 9 Dosažený obrat na jednoho pracovníka	38
Tabulka 3. 10 Struktura zaměstnanců podle vzdělání	42
Tabulka 3. 11 Struktura zaměstnanců podle délky pracovního poměru	42
Tabulka 3. 12 Otázka č. 1	43
Tabulka 3. 13 Otázka č. 2	43
Tabulka 3. 14 Otázka č. 3	43
Tabulka 3. 15 Otázka č. 4	44
Tabulka 3. 16 Otázka č. 5	44
Tabulka 3. 17 Otázka č. 6	44
Tabulka 3. 18 Otázka č. 7	45
Tabulka 3. 19 Otázka č. 9	45
Tabulka 3. 20 Otázka č. 9	46
Tabulka 3. 21 Otázka č. 10	46
Tabulka 3. 22 Otázka č. 11	46
Tabulka 3. 23 Otázka č. 12	46
Tabulka 3. 24 Otázka č. 13	47
Tabulka 3. 25 Otázka č. 14	47
Tabulka 3. 26 Otázka č. 15	47
Tabulka 3. 27 Otázka č. 16	48

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2012

.....
Šárka Miksová

Adresa trvalého pobytu studenta

Hadí kopec 845, Vřesina 742 85

Seznam příloh

Příloha 1

Dotazník